单点突破

新创企业的快速成长法则

张本伟 赵鑫 杨琰华 著

如何在残酷的竞争中冲出重围?

创业者聚焦一个细分，找准一个单点

选对方向，快速成长



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com

单点突破

新创企业的快速成长法则

张本伟 赵鑫 杨琰华 著

如何在残酷的竞争中冲出重围？

创业者聚焦一个细分，找准一个单点

选对方向，快速成长



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

推荐语

精一天使公社是国内第一家以“共创、共享、共担、共赢”为理念的天使投资人俱乐部，为“准备开始参与天使投资的企业家”提供专业的培训课程与投资平台服务，现在已经有100名公社会员，投资了10多个种子轮项目。本伟是精一的合伙人，也是我在北大方正的直接下属，当时他在负责方正的行业解决方案业务，之后离开方正进入互联网行业，起起伏伏经历了很多年，对创业有着深刻的认识。我们都有着共同的愿景，就是希望帮助创业者更快成长。“赛道、刚需、闭环、人剑合一”是精一的投资十字诀，在《单点突破》这本书中除了对这10个字有深刻的阐述，还对从0到1创业的关键点进行了系统的梳理和总结，值得认真阅读。

——李汉生 精一天使公社创始人

创业邦为创业者服务了这么长时间，每年都报道3 000多家现象级的创新创业企业，并为高成长的创业项目提供孵化培训和融资服务。在创业圈，我们观察到了很多有趣的改变，比如从谈刚需到谈非刚需，从比跑分到比情怀，从平台化到聚焦客户群……本伟老师是创业邦成长营BANG CAMP一期的创业导师，经验非常丰富。他这本《单点突破》对这些现象都有自己的看法和解决方案，并在实战方面给出了很多建议。相信大家阅读之后会有很大的启发和收获，并找到属于自己的创业之道。

——南立新 创业邦CEO（首席执行官）兼出版人

我在2007年创办蓝港互动时，是从PC（个人计算机）端游研发开始的，几年后我们发现已经错过了最好的时机，中间我们尝试做网页游戏，让公司活了下来，直到2012年后我注意到移动市场变革将至，毅然决定砍掉所有基于PC的游戏项目，全力杀入移动游戏市场，终于在2014年把公司做到在香港上市。我认识本伟快15年了，那时他还在北大方正，我还在金山软件，一直觉得他是一个不断尝试而且善于系统化推演的方法论主义者，从创业者到投资者，本伟一直保持着善于提出问题并研究解决路径的好习惯。他这本《单点突破》，该是他这么多年在创

业兵法上的“葵花宝典”了，值得推荐。

——王峰 蓝港游戏创始人兼CEO

唱吧是2012年5月上线的，5天就冲到APP Store的第一名，10天获得100万用户，80天获得1 000万用户，18个月获得1亿用户。然而在唱吧推出之前，我们团队经历了几个月的犹豫徘徊和试错，最终选择了手机K歌的方向，集中深度打磨，并通过社交链路实现了爆发式的增长。《单点突破》这本书系统地梳理了创业从0到1的思维逻辑，并给出了很多符合当下创业环境的具体操作原则，尽管有些观点会有争议，但的确是一本值得认真阅读的创业工具书。

——陈华 唱吧创始人CEO

我既是一名创业者，也是一名投资人，曾经创办网页即时通信TQ、旅游垂直搜索酷讯、移动点餐食神摇摇等多家互联网公司。每次创业中，我都在践行“单点突破”。2009年，我个人投资的《大掌门》游戏也是单点突破、一款爆红，一不小心给我带来了6个亿的回报。2014年，我从创业者正式转型投资，创办成立梅花天使，先后投资了蜜芽、Solo桌面、趣分期、唱吧、美丽说、Fiil耳机等一批明星项目，而这些项目也都充分利用了“单点突破”，快速成为行业的领导者。在本伟的这本《单点突破》中，系统地总结了当下创业中会遇到的关键问题，并提出了一些有趣的观点，比如“收窄用户、提高刚需强度”“因人而剑选方向、因剑而人选团队”，是一本值得深度阅读的创业辅导书。

——吴世春 梅花天使创始合伙人

“单点突破”助力我每年上一个台阶：2012年，我决定从创业者转型为投资人；2013年，我定的突破点是“只与高手过招”，与谭群钊、岳、吴智勇联合创立了丰厚资本，被创投界称为“丰厚资本F4”，并结识了很多创业大咖和投资大咖；2014年，我定的突破点是“从主持侧翼切入”，成为“非著名不专业”主持人，主持了很多大型创投活动，很快积累了大量的行业资源，获得了创业者、投资人的广泛认可；2015年，我定的突破点是“演讲”，通过分享自己独到的创投观点，又获得了更多的项目渠道，进一步夯实了投资的项目来源。2016年，我确定的突破点是“不在非战略目标上浪费战略力量”，做减法，聚焦更高的目标，培育明星投资案例。从创业者转型做投资人，我每年都会有一个突破点，做深做透，

也实现了每年一个台阶的成长。本伟是我2005年创业时认识的好友，那时他还在创业做MsnNext，他是一个非常勤奋且善于思考的创业者，后来又加入阿里巴巴深造，思维结构更加完善。《单点突破》这本书将从0到1创业聚焦于“单点”，并在风口选点、客群收窄、刚需提升、闭环迭代等方面有深入的分析和研究，是值得认真阅读的一本创业工具书。

——杨守彬 丰厚资本创始合伙人、黑马投资学院院长

本伟、赵鑫和琰华都是碳9学社这个学习型组织中非常优秀的学员。碳9学社一直坚持两个核心价值主张：学习满足创业者的成长需求，学习满足创业者的深度社交需求。很高兴看到3位学员一起合作完成了《单点突破》，书中集成了他们丰富的创业理论与实战经验，特别是“收窄用户、提高刚需强度”的观点，值得当下创业者进一步探究。学习的本质在于吸收内化和学以致用，希望大家可以从《单点突破》中发现自己的单点优势，找到自己独特的市场空间，实现快速成长和突破！

——冯新 碳9学社创始人

自序1
成长是判断企业价值的核心标准

当下中国正经历前所未有的创业浪潮，中国经济也正经历前所未有的跌宕起伏。无疑，移动互联网进入了成熟发展阶段，新技术革命也正在孕育之中，代际文化越来越明显。过去10年经济快速发展中暴露的历史问题越来越多，新一代中产阶层推动着消费升级。供给侧改革，金融的逐步开放，老年化社会的拐点，健康医疗体制的改革，教育体系的重构，到处都是机会，到处又都是坑。

创业要观天——到底哪片云彩有雨。创业要入地——如何获得用户的忠诚。创业要揭竿而起——怎样在市场中树立自己的大旗。创业要人剑合一——到底哪个细分市场是我们的领地。

用户越来越细分，用户获取信息的通道越来越分散，新的社群生态逐步形成。这是一个支离破碎的时代，这是一个到处是机会的时代，但又是一个困难重重的时代。互联网已经成为空气，云计算和大数据将成为水、电、煤，渗透到我们的每个生活细节、侵蚀到每一个行业。前有BAT（百度、阿里巴巴、腾讯三大公司首字母缩写），后有京东、360、新美大、58赶集、去哪儿与携程合并，无论是“互联网＋”，还是“＋互联网”，产业链在重构，成本在重构，用户体验在重构。

在早期创业阶段，无论是投资人还是创业者，都面临着细分、细分、再细分的选择。选择是艰难的，因为每一个赛道上几乎都是拥挤的，一旦上了赛道，如果不能跑出更快的速度，几乎难以弯道超车。互联网是残酷的，而今天创业几乎离不开互联网，即便是细分市场，如果做不到第一阵营也难以长期生存。我们研究“单点突破”的目标，就是希望可以找到创业核心环节的“加速度”，减掉不必要的“负载”，轻装、快速、高效前行。

在过去一年中，从阿里高管转身为投资人的我与大量创业者做了深入沟通，无论是否投资，每次约谈我都希望给他们更多中肯的建议，因为我深知创业的苦痛。但遗憾的是，往往在开场的第一个问题上就被卡住而无法继续沟通，这个问题就是：“你的用户到底是谁？”他们多大年

龄？收入如何？是男是女？身份标签？情感标签？需求标签？消费能力标签？当我一步步地帮助创业者拆解目标用户时，得到的答案常常是“我再想想”。这个看似咄咄逼人的问题，恰恰是影响成长速度最核心的挑战。在本书中，我们试图回答从0到1阶段如何定义自己的用户，如何不断测量用户，如何由离散用户到聚焦用户，如何散发气味吸引用户，如何给用户画美人像。这其中也融入了精益创业的思想和方法：小步快跑、快速迭代、挖掘问题、验证需求、挖掘需求、解决问题。

在精准选择客户后，我们往往会讨论另一个核心问题：你选的客户痛点是强刚需、次刚需、非刚需，还是伪需求。很明显，强刚需意味着用户的强烈消费欲望，意味着有用户参与的强烈推动力，也意味着用户增长的加速度。但是，强刚需市场一定是赛道最拥挤、竞争最激烈和拦路虎最多的市场。于是，很多创业者不得已选择次刚需和非刚需的市场，也有跨界创业者自己在家里造出了伪需求。强刚需市场怎么打？非刚需市场如何做？如何规避伪需求？这些也是本书讨论的一个重要话题。

精准用户和精准需求两个加速度确定以后，作为投资人接下来自然会关心“获客渠道、获客速度、获客质量”，也就是我们看到的用户数据曲线。作为早期投资，在数据上往往不会有巨量的表现，但再小的获客数据，也可以看到团队的执行能力和运营能力。当然，“人剑合一”的匹配对获客必然会有很大的影响，不过只有寻找最短获客路径、找到巧劲，才可能把单点发力的效能发挥到最大。这也是为什么我们在用户标签里增加“触点标签”，就是要找到获客的最佳手段，选择最优触点是获客时必须要认真分析的一个问题。渠道、速度和质量的综合性价比需要创业者用不断的“闭环”来进行验证。移动互联网时代，客户已经被各种信息“肢解”，所以获客的渠道越来越丰富，手段越来越多，但“多”也意味着成本的增加和运营的复杂。所以，如何快速做出判断和分析，并准确击中目标客户，是本书要讨论的一个重要问题。

在看完数据后，投资人会关注“用户满意度”，而实现用户满意就离不开“闭环”的体验数据。所以，“闭环”已经成为精细化运营的核心，考查闭环能力就是在考查团队的日常运营能力。什么是闭环？怎么做闭环？如何将长闭环拆解为短闭环？为什么要拆解为短闭环？为什么闭环越快，用户增长速度越快？为什么闭环能力是运营能力的直接体现？为什么精益创业离不开闭环？为什么用户体验就是闭环能力的竞争？我们

将把“闭环”作为一个重要话题在本书中进行数据化的讨论。

讨论完精准用户、精准需求、高效获客、闭环体验后，自然会讨论“赛道”和竞争壁垒的问题。创业需要抬头望势、登高看市、低头做事。任何一个细分市场，都会有拦路虎和带路党，拦路虎是你的竞争对手，带路党是你的合作伙伴。知己知彼才能百战不殆，敬畏对手才能学习对手并超越对手，能看清全局才能有大局观，当我们考查创始人的“眼光、胸怀、伯乐”三要素时，眼光指的就是其对竞争的理解。所以，“拦路虎”和“带路党”是本书的两个重要话题，特别是如何绕开拦路虎、骑虎而行、借力打力，是值得不断探讨的问题。

早期投资重在投“人”，在创业者的蓝图里，都会重点描述“核心团队”的背景优势。如果说创业项目是“剑”，除了通过背景经历考查“人”的基本能力和经验，更重要的是考查是否“人剑合一”。我们看过太多优秀的“人”选了不适合自己的“剑”，人剑不合则无法发力，更无法讨论速度制胜。创业者的学习能力是基础，但学习的成本在创业中则是巨大的浪费，这也就有了“70后适合做什么？80后适合做什么？90后适合做什么？00后适合做什么？”的有趣话题。进一步可以讨论的话题是，创始人如何分配股权、股权比例如何与核心竞争要素保持“一致性”？为什么A轮后的很多项目却倒在了“股权分配”上？这些问题都需要我们不断总结和反思。

至此，我们已经就创业从0到1的关键问题进行了讨论，但对于即将创业的伙伴，还有一个非常重要的话题，就是“风口”。怎么系统地找到风口，怎么看风口，怎么把握住风口，本质上是寻找市场外力的问题。我们在本书中也做了系统性的分析，尝试让这个飘在空中的问题落地。

作为“单点突破”的提出者，希望能将我的经历和大家做些分享。我1995年加入北大方正，3年后开始独立管理一家分公司，6年后成为公司高管，完成了从员工到职业经理的快速成长。2002年第一次创业时，我以小股东的身份加入书生科技，并充分体会了在垂直细分领域“单点突破”的能量，书生也成为中国最大的电子公文服务商，并最终被一家上市公司并购。2005年我开始牵头创业，无论是我赛网的互动空间服务，还是国内第一个MSN（微软公司1995年8月推出的一个网络服务软件）的签名广告服务，以及后来业内广为人知的MsnNext商务社交，我在互联网社交领域做了深入的探索，但由于没有继续遵循“单点突破”的要点，尽管获得了投资，但最终还是被市场淘汰。

回想创业初期，为了提高效率，我带着团队在北京郊区租了民宅，既当办公室又当宿舍，每天工作16小时甚至通宵，痛并快乐着的创业生活令人唏嘘不已。当公司进行清算时，我一个人把将要退租的办公室认认真真地打扫了一遍，看着空空的办公室，想着相信自己的一帮兄弟，黯然泪下。我不相信自己的能力不够，更不相信我的团队不强，而是自己对互联网创业并没有更深的理解，才用了几年的时间给自己上了一课，在精准定位用户、用户标签描述、核心用户构建、获客拓展模型、痛点挖掘、解决方案匹配、闭环体验构建与监测、非刚需的用户唤醒等方面，特别是在对整体市场趋势的判断、用户成长轨迹的把握、用户代际文化的转换、基础技术的变革等方面更缺乏足够的眼光和认知。所以，有时候我们会讲：创业，从一开始，你就失败了。

2010年年底，重新出发的我结合自己在企业服务和互联网的双重经验，加入阿里巴巴旗下的中国万网出任副总裁，负责业务升级中的“产品、市场和研发”，并在2011年获得公司的总裁特别奖。2012年万网与阿里云合并，我开始了在阿里巴巴的学习历程，对高速成长的一线互联网公司的产品、市场、服务、运营又有了更深的理解，从另一个视角透视了互联网公司高速成长的关键环节与实施要点。2014年下半年，我离开阿里巴巴加入洋葱基金成为合伙人，进入了创投服务领域。洋葱基金在2015年投了10个早期项目，时至今日项目有好有坏、有喜有忧。真刀真枪用“钱”再次实战早期创业，我感悟颇多。回顾过去的20年，从基础员工、高级经理、公司高管，到小股东、大股东、投资人，从技术、产品、销售、研发，到市场、运营、客服，我经历过太多角色的转变，所以希望将自己的经历、经验结合早期创业的特点整理成册，于是就有了这本书。

诚挚地感谢本书的两位合著者赵鑫、杨琰华，特别是赵鑫，为完成本书投入了大量的时间和精力，扎实的逻辑和深入的案例研究让本书观点更为明确和清晰。同时，本书第五章由尹伟铭主要撰写，梁栋和李莹参与了本书讨论并贡献了部分内容。

最后，感谢所有接受我们访谈、无私提供案例数据的创业项目，本书中小黑裙、唱吧、络可英、有福妈妈、回家吃饭案例均据我们对创业者的访谈整理而成。其他案例包括医疗领域的春雨医生；媒体领域的罗辑思维、四达时代；文娱领域的AKB48/SNH48、快看漫画；电商领域的淘宝、苏宁、美丽说、蘑菇街、去哪儿；教育领域的泡面吧、跟谁

学、轻轻家教、学霸君；交通领域的滴滴、优步；硬件领域的小米、锤子、土曼等，均以公开报道内容为基础进行整理。同时加入了我们的部分观点与分析，如内容和观点有偏颇之处，还请大家见谅和指正。我们希望通过案例带给中国创业者更多的思考。创业不易，让我们一起为创业者助力。

张本伟

洋葱基金合伙人

精一天使公社合伙人

2016年2月于中关村

自序2
让创业简单一点

初心：让创业简单一点

写下这篇自序的时候，是正月初四的凌晨5点，万籁俱寂，整个世界都睡了，只有计算机风扇发出催眠的嗡嗡声。人在半睡半醒之间，卸下防备，讲点真话。

凌晨5点是黎明前最黑暗的时刻，创业也如同游走于茫茫黑夜。手里拿着商业计划书，就像拿着一张不太靠谱的地图；在执行中不断做大大小小的判断和取舍，就像是在黑暗中一步一步摸索，这是创业者必须面对的功课，年复一年，日复一日。

创业是解决一个细分市场的主要矛盾并且创造商业价值的过程。对初创企业来说，从0到1的核心是完成一个“假设——验证——认知”的闭环：

·选择细分市场，即特定客户群的特定需求。

·基于对客户需求的认知，设计商业模式和产品原型。

·基于设计确定执行计划。

·基于种子客户的体验反馈，调整对客户需求的认知，形成闭环。

在从0到1的阶段（一般是3~6个月），一切人力和资金的投入都应该围绕商业模式验证来展开，而验证商业模式最好的方法，就是看市场的反馈，也就是客户量和购买行为的增长。这是项目的第一条生死线。我们看过一些项目，帮助过一些创业者，绝大多数都会在6个月这条生死线上出事，要么死掉，要么变成不死不活的僵尸创业，苟延残喘。主要的死因，就是在这一闭环过程中把握不住思考和执行的关键点。

因此，我们总结一下创业从0到1的核心方法论，包括如何思考商业逻辑，如何快速执行和迭代，需要把握哪些要点。我们不讲如何注册公

司，不讲如何避税，不讲所有操作层面的基础知识，我们想帮助创业者建立思维框架。

君子务本，本立而道生，抓住焦点，简单一点。如果您是初次创业或准备创业，即将进入从0到1的阶段，那么恭喜，这本书就是为您写的。我们的初心就是想帮助您找到创业成功的方法，让创业简单一点。

致歉：一半是废话，一半是错的

如前所述，这本书聚焦于创业从0到1的过程，对投资人来说是种子轮和天使轮。我们希望总结从0到1的创业方法论，让创业变得更简单。初心是美好的，现实是残酷的，每次我给创业者讲课，第一件事就是道歉：抱歉，我讲的东西一半是废话，一半是错的！自己也不知道哪一半是废话，哪一半是错的！

在本书中，我们不想只是讲点人云亦云的东西，而是想阐述一套思考逻辑，并在每一个需要思考的问题上都提出新鲜的观点和打法。然而，创业是聪明人之间的赛跑，每一个风口都会被迅速填满，每一种打法都会被迅速复制，所有已经尽人皆知的道理都是废话，所有已经被竞争淘汰的打法都是错的。

当然，除了上述问题，还有作者自身能力有限。但是作者一直在努力，这本书的每一章我们都写了两遍以上，写了删，删了写，因为我们想尽力将这本书写得有价值、有观点、有意思、简洁、准确、清晰，让读者时而兴奋，时而开怀大笑。

福利：欢迎打脸，打完左脸，还有右脸

如前所述，本书一半是废话，一半是错的，纠正错误的唯一方法，是把它变成一本永远写不完的书。怎么能永远写不完？这就需要读者们来打脸，不断提问题，挑错误，我们则勤勤恳恳地解答问题，纠正错误，把它变成一本常读常新、永远写不完的书。我们卖的不是书，是终身有效的知识服务。

为此，我们注册了微信公众号“单点突破”，欢迎扫码关注。我们会不断根据读者的需求和商业趋势的变化，更新内容，补充案例。所有文章都会在公众号及时发布，欢迎读者微信留言讨论，快来打我们的脸！打完左脸，还有右脸！

致谢：我们的征途是星辰大海

判断一本书好不好，总要看看序言，看看目录，翻几页。如果读者们觉得这本书还勉强值得一读，我诚恳地谢谢您。如果您喜欢，觉得态度诚恳，内容实用，讲话风趣，我前空翻转体1080度接五体投地大马趴谢谢您。谢谢所有男性读者，您辛苦了，多买几本送人吧，有面子！谢谢所有女性读者，您读着还满意吗？喜欢您就夸奖一下！

最后，也是最值得感谢的，是我每天遇到的每一个创业者，正是他们和我们的梦想与经历，驱使着我们在新年的午夜写完这本书，帮助每一个创业者拥抱变化，追求梦想。

创业是一个孤独求索的旅程，个中滋味，家人不懂，客户不懂，员工也不懂。最艰难的事情总是无法对别人说，最巨大的责任总要自己背负，最黑暗的时候更要保持乐观。在这一段向死而生的旅程中，比商业模式更需要打磨的是创业者自身。抉心自食，欲知本味，痛定之后，徐徐食之。共勉。

赵鑫

精一天使公社合伙人

2016年2月于清华园



更多精彩案例分析请扫码关注。

第一章
单点突破是创业成功的基本法则

创业，九死一生。为了在强敌林立的市场杀出一条血路，必须聚焦单点，全力突破，快速垄断一个细分市场，在巨头进入之前结束战斗，并构建强大的竞争壁垒。本书探讨创业者如何找到创业机会，也就是可以突破的单点。

为了找到突破点，我们用一套系统的方法论，从三个层面进行思考：看客户，找到细分客户群刚需；看行业，布局大市场的大风口；看团队，组建人剑合一、具有核心竞争力的团队。

本章核心：

1.单点是创业成功的基本法则

2.举一反三寻找突破点

创业就像摸着石头过河，只是没想到，对岸好远、水好冷、河好长。在这条孤独前行的路上，有充满梦想和光明的清晨，但更多的时候是午夜，创业者在一片黑暗中探索未知。因为是在黑暗中探索，所以创业者常常迷路，选择错误的战场，做错误的事情。

选择错误有很多表现，有些创业者解决的是伪需求，对着空气开炮；有些创业者没有核心竞争优势，鸡蛋碰石头。方向的错误必然导致速度的缓慢，反映到经营上，就是找不到客户、卖不掉产品，这种情况就是迷路了，没有找到突破点。每次创业者来请教我们“怎么做到10万用户”，或者“我们微信公众号每拉一个粉丝的成本是12元，怎么办”，我们总是建议创业者坐下来，回到原点，从商业模式开始梳理，找到突破点了吗？

创业是在资源极度稀缺的情况下捕捉稍纵即逝的商业机会。对创业者来说，最珍贵的是时间，其次是现金流。我们坚持认为，创业从0到1阶段的准备期一定要比执行期长，也就是“慢看快打”。在准备期做好市场和行业研究，想好商业模式，执行期才能快速出产品、拉客户。一句话，磨刀不误砍柴工，因为思考这件事最便宜，一旦开打，整个团队都扑在日常工作上，每天都在花钱，再想掉头，时间和现金流的浪费就太大了。便宜的事要多干，花钱的事要慎重。

本书就是要帮助创业者用一套系统的方法论，在创业从0到1的阶段实现单点突破，找对方向，快速成长，希望能够对正在准备创业，或正处于从0到1阶段的种子期创业者有所帮助。

单点是创业成功的基本法则

我们有个小秘诀，专门发现不靠谱的创业项目。一般说来，在聊项目的过程中，如果创业者说出如下几句话，基本上可以判断出他要么是黑天鹅级别的大牛（概率极小），要么就是基本不靠谱。

第一句话是，“我们这个项目没有竞争对手”，基本可以判定这事不靠谱。

第二句话是，“我们是一个连接手艺人和用户的开放平台”。所有声

称要连接某某和某某的平台，除非平台两端客户群极为细分且需求很强，并且创业者在平台供应端或者客户端有很深的行业经验和资源，否则基本可以判定这事不靠谱。

第三句话是，“我们的核心竞争优势是大数据”，类似的话还有“地推能力”和“行业人脉”等。创业者谈到核心竞争优势的时候，只要说出这类非常空洞的话，而不是展示出与客户需求和产品密切相关的某个非常清晰和准确的能力，基本可以判定这事不靠谱。

这三句话有一个共性，就是表明创业者没有找到突破点。

创业者必须牢记三件事，第一件事，创业团队相对于竞争对手，是非常弱小的。

创业者往往是用先进的思想和技术去颠覆一个传统行业。你的竞争对手可能是面前肉厚血多的传统行业大恐龙、在旁悄悄窥伺的互联网巨头大老虎，或者身后玩命抄袭你的草根创业者狼群。对手钱多、人多、关系多，你只有三五个人、七八条枪，怎么打？

创业者必须牢记的第二件事是，创业者只能做一件事情，即只在一个单点上突破。

以做平台为例，为什么我们不推荐创业者做平台型项目呢？因为平台项目天生就是多点连接，而非单点突破，需要在两个点上发力。比如做家政服务平台，左手要解决供给端的问题，找保姆；右手要解决需求端的问题，找家庭。两边都是平台的客户，别人服务好一个客户就行了，你需要服务好两边的客户，一仆二主。两边客户的诉求还有矛盾的地方，保姆希望拿钱越多越好，干活越少越好；家庭希望保姆拿钱越少越好，干活越多越好。你夹在中间，靠运营化解来自两边的压力，就算累吐了血也不一定能干成。

读者一定会问，那淘宝呢？京东呢？滴滴呢？美团呢？少安毋躁，后面的“举一”部分会回答这个问题。

创业者必须牢记的第三件事是，单点突破需要找到跟这个单点密切相关的核心竞争力，构建一支人剑合一的团队。我们的团队在这个单点上要比市场上90%的人更强大，才有可能形成压倒性的优势，快速占领市场。

前文我们谈到创业者是极度弱小的，在全面开战的情况下，你是小狼崽，竞争对手是大恐龙、大老虎。创业者打败竞争对手必须运用集中优势兵力的原则，单点打多点，势如破竹。

所以，核心竞争优势是“大数据”这种话没有任何干货，只能表明创业者是一个跟风炒概念的人。今天他说核心竞争优势是大数据，三年后他可能会说核心竞争优势是人工智能，其实他既不了解大数据，也不了解人工智能。

总之，创业的基本法则就是聚焦单点，全力突破，快速垄断一个细分市场，在巨头进入之前结束战斗，并构建强大的竞争壁垒。今天的创业环境，多点一定死，单点才有一线生机。本书就是教创业者如何用一个系统的方法论，思考和找到可以突破的单点。

举一反三寻找突破点

创业者必须选择单点突破，但如何找到可以突破的单点呢？我们总结了一个基本的思考逻辑，叫作“举一反三”，从三个层面梳理找到一个突破点。

“举一”：找到最核心的关键要素

1. 如果你的客户只有一个人

在本书中我们反复强调，对于创业者来说，只能找一个突破点。这意味着，所有的问题都要化简、化简、再化简，找到最核心的关键要素。

我们为创业者设计了一个思想实验，叫作“我的客户只有一个人”，设想一下：

·如果你只能选择一个人作为客户，这个人必须是你认识和熟悉的人，他会是谁，为什么？

·如果你只能满足这个人的一个需求，这个需求是什么，为什么？

·如果你只有一次说服这个人的机会，你会选择在哪里，用什么方

式，为什么？

·为了满足客户需求，我们要开发产品，如果产品只能有一个功能，这个功能是什么，为什么？

这个思想实验本质上就是化繁为一，寻找最适合创业者的单点。接下来，由一个人外推到一个细分客户群，创业者需要思考“第一客户是谁”“客户的第一动机是什么”“获客的第一渠道是什么”“产品的第一功能是什么”。

很多创业者通过这个思想实验厘清了商业模式，还有一些创业者通过这个思想实验找到了真爱，威武！

2. 如果你的梦想是做平台

如前所述，我们不推荐创业者做平台型的项目，因为平台项目天生就是多点连接，需要在两个点上同时发力。平台的核心竞争优势是规模效应，因此，需要在两个点同时快速上规模，这对于从0到1阶段的创业者来说几乎是不可能的。我们认为，要想做平台，必须先全力搞定一端，把双点简化为单点，全力突破。

我们认为，今天做平台必须满足两个基本条件：

第一，市场足够细分，创业者也知道怎么获客。换句话说，平台两端都是身份标签和触点标签（见第二章）非常清晰的细分客户群体，具备快速获客的条件。

第二，创业者凭借以往的工作经历和人脉，在平台一端已经积累了大量的资源，可以用于冷启动。

还是以家政服务平台为例，如果创业者以往做家政行业，手头已经有了500个保姆，并且都集中在一个城市里面；或者如果创业者以往做租房中介，手头已经有了5万户家庭，并且都集中在一个城市里面。以上两种情况，我们认为可以守住这个城市死打。这也就是我们说的把双点简化为单点。供给端（保姆）或者需求端（家庭）中，一端的客群基础已经具备，则全力突破另外一端。

有些读者可能会有不同意见，说那淘宝呢？京东呢？滴滴呢？它们

不都是面向大众用户的大平台吗？是的，在今天的中国，依然存在着大平台的创业机会，但大平台需要大流量，这是一个属于互联网巨头的生意，不是草根创业者做得了的生意。

请读者搜索一下淘宝和雅虎的恩怨情仇。2005年，淘宝出让了39%的股权和35%的投票权，半壁江山换来了雅虎集团的10亿美元，就是为了买流量！当时的淘宝横扫所有中小网站的广告位，生生砸出了业务的高速增长。

再看其他几家，从2007年到2013年，京东7年融资5轮，共23亿美元；从2012年到2016年，滴滴5年融资7轮，共59亿美元（2016年5月披露融资20亿美元）。1亿美元才起步，10亿美元搂不住，一将功成万骨枯，这就是平台型项目创业的残酷现实。

淘宝、京东、滴滴这些案例太诱人、太出名，所以我们总是看到创业者前仆后继地做平台，创业者越不靠谱，他设想的平台就越大、越空洞，比如2015年涌现的一大批抄袭Magic的私人助理平台。盲目模仿成功企业，而不是从自身的优势出发考虑问题，这就是典型的迷路了，没找到突破点。

总之，简即是繁（less is more），当我们把商业模式化简到极致的时候，才能产生聚焦的爆发力。我们遇到的很多创业者都是野心比较大、比较自负、比较爱多吃多占的一群人，所以更要化简。

“反三”：从客户、行业、团队三个层面寻找突破点

一个好的突破点有三个非常重要的特征，即客户有刚需，行业有风口，团队有优势。我们建议创业者也从客户、行业、团队三个层面，分三个阶段厘清自己的商业模式，找到影响自己的五种力量。

第一阶段聚焦看客户，明确细分客群和需求，找到来自客户的“引力”。

第二阶段聚焦看行业，看市场趋势和竞争态势，市场是不是有“风力”，如何应对竞争对手的“阻力”，找到合作伙伴的“推力”。

第三阶段聚焦看团队，是否具备核心竞争优势，有没有“动力”。

创业是一个复杂的体系，我们把这三个阶段的思考简化为三个故

事。无论是投资人询问创业者，还是创业者扪心自问，如果能讲清楚这三个故事，这事就比较有把握了。

（1）讲清楚客户的故事：客户是谁？需求是什么？需求在什么场景发生？

（2）讲清楚行业的故事：市场有多大？市场的核心矛盾是什么？行业里都有哪些竞争对手？他们的打法和竞争优势是什么？

（3）讲清楚团队的故事：我们的打法和竞争优势是什么？团队是否具备竞争优势？

验证：回答问题要靠眼睛和双脚

我们已经提出了梳理商业模式的三个故事，或者说是三个问题，对于创业者来说，提出关键的问题，只是成功了一半，剩下的一半在于如何回答问题。

在梳理商业模式的时候，创业者常常犯一个错误，就是自以为是，闭门造车，靠自己的感觉、印象、猜测去回答问题。

创业机会是如何被发现的？客户需求是“看”到的，解决方案是“试”出来的，都不是“想”出来的。我们必须强调三个思考的基本原则：认清事实，厘清概念，理清关系，这里面最重要的就是认清事实。美国孩子上小学时就学批判性思维（critical thinking），其中一个基本要求就是学习如何分辨事实（facts）和观点（opinions）；而我国教育缺少对思维的训练，因此很多创业者对事实与观点两者分不清楚，把自己的观点当作事实，必然失败。

什么是事实？客户付钱这个行为是事实，客户访谈中表达的意见接近事实，除此之外，都是观点。每次我们遇到创业者来问：“您看我这个创意能行吗？”我们就会本能地冒出一堆问号，为什么要问我？我是客户吗？我熟悉客户吗？

创业是一个探索未知的过程，探索未知，就是不断地提出观点或猜想，然后通过产品迭代来验证这个观点或猜想是不是事实。大到商业模式，小到产品设计中按钮的摆放，都需要通过闭环迭代来验证。所以回答问题不是靠嘴，而是靠眼睛和双脚。

突破：有动力，才有动能

单点突破，单点是因，突破是果。在创业的早期阶段，成长速度是唯一重要的价值标准。创业初期最重要的就是每天都看到数据在变化，昨天增长了500位客户，今天又增长了500位客户，这是激发所有创业人拼命的动力。Facebook（脸书）在创业阶段曾每天在办公室用广告牌直播用户增长情况，突破100万的时候所有人欢声雷动。

创业企业的文化，就是让员工看到成长的路径。增长带给人的激励，比给员工讲企业文化、企业家精神有效得多。快速增长是解决创业初期问题最核心的金钥匙，解决了业务增长，融资讲故事、团队向心力都迎刃而解。

那么，如何做到快速增长呢？我们推荐的方式就是，慢看快打。

小结和展开：本书讲什么

本书讲的是单点突破，单点突破是几乎每个创业者都应该遵循的共同原则。我们建议创业者聚焦于突破点，以单点突破为核心构建商业模式。

接下来，本书将分为三个部分展开，帮助创业者系统地构建如何寻找突破点的思维逻辑。

第二章~第五章，我们会从“看客户”的角度，逐一探讨如何定位细分客户群体，如何提高需求刚性，如何获客，如何闭环迭代产品。

第六章~第七章，我们会从“看行业”的角度，讨论怎么看风口，如何携手带路党打败拦路虎。

第八章，我们将从“看团队”的角度，探讨如何组建人剑合一的团队。

最后，我们在第九章总结全书，探讨单点突破与精益创业之间的关联，总结如何用单点突破寻找创业机会，设计商业模式，确定创业计划。我们在本节末尾用附录A列出了精一天使公社的投决报告框架，以供投资人和创业者参考。

当然，没有任何一种道理是放之四海而皆准的，单点突破的逻辑，有适用的场合，也有不适用的场合，因此，我们在全书结尾增加了附录B“生人勿近”，探讨了几个价值链复杂、闭环长、天生的多点行

业，我们管这样的行业叫作“大公司的天堂，创业者的地狱”，以提醒创业者，如果进入这些领域，需要慎重考虑自身的能力和模式，寻找生态合作方，寻找突破点。

第二章
如何快速定位
精准客户

好的创业机会需要抓住细分客户的刚性需求。在第二章到第五章，我们会从四个方面讨论如何从客户需求出发构建商业模式。客户群是否精准？需求是否刚性？如何快速获客？解决方案是否有效？本章讨论如何精准定位细分客户群体，让你的客户“一找就找着，一聊就高兴，一看就想买”。

互联网时代，精准定位客户群体的基本方式是动态标签。传统打法是通过触点标签直接找客户。如果客户的身份和消费场景不明确，或者密度太低，怎么办呢？可以基于需求或情感标签广域获客，用媒体的力量大声呼喊，寻找有同样梦想的客户，即先定位需求，再寻找客户群。

本章核心：

1.多元标签和用户画像是互联网时代的客户定位方式

2.如何基于情感标签精准定位客户

3.内容运营是市场营销的新战场

4.如何基于存量客户数据细分客户群体

创业的本质是为客户提供满足其需求的产品或服务，以获取收入的过程。因此，首要的问题就是：为谁服务？满足什么需求？如何找到他？如何服务好他？也就是客户群、需求、获客渠道、产品迭代，这是创业者寻找突破点的基石。在突破点上有五种力在联合发挥作用：来自客户的引力，市场空间的风力，竞争对手的阻力，竞合伙伴的推力，创业团队的动力。这其中，来自客户的引力是最基本也是最重要的。如果客户需求是假的，一切都是假的。

讨论客户定位的书籍很多，在与战略定位、营销管理、精益创业、商业模式相关的图书中，读者都会找到相应内容，因此我们不再重复前人的观点，只谈谈新的观察和想法。

传统线下时代，地域是划分消费者的最基本方式，不同的地域生活着不同阶层、不同文化、不同社群的客户。互联网时代，标签是划分消费者的最基本方式，今天的客户生活在高维空间里，有无数个信息渠道可以通向客户，因此需要基于数据采集和归类，建立多元化、动态的客户标签。我们总结了五类标签：身份，触点，情感，需求，能力。

与之相适应，快速精准定位客户也就有了两种途径：一种是通过触点标签，精准找到客户；另一种是通过需求标签/情感标签，用媒体的力量大声呼喊，寻找有同样梦想的客户，即先定位需求，再寻找客群。本质上，这是在产品上线前，基于文案先做第一轮MVP（原型产品）测试，以便发现客户群。

客户和需求定位准确会直观反映到获客的有效性上。在第四章，我们会进一步展开介绍通过触点和情感两种标签获客的具体案例和打法。

客户精准是单点突破的前提

俗话说，人上一百，形形色色。创业者无法满足所有的客户，这就像谈恋爱一样，在茫茫人海中寻找那个只属于你的背影，找到那个你懂，也懂你，爱你，你也爱的人。

客户定位精准是单点突破的前提，也是创业成功的基本前提。没有精准的细分客群，需求分析就是空想；没有准确的需求分析，产品设计

就是闭门造车；没有极致的产品，企业的价值主张就是自说自话；没有精准的细分客户群，获客渠道就是盲目海选。

在错误的渠道上投放错误的产品，喊着消费者听不懂的口号，这样糊里糊涂死去的创业者已经堆成了尸山血海。

精准定位客户的目标，就是在有效的渠道上找到客户，用客户听得懂的语言，推销客户需要的产品。我们将其形象地总结为“一找就找着，一聊就高兴，一看就想买”。它会体现为创业者的获客转化率，在从0到1的过程中，甚至不需要量化指标，创业者在客户访谈和销售的过程中都会直观地感受到。

多元标签和用户画像是互联网时代的客户定位方式

线下时代客户定位的基本方式是地域

客户定位精准，本质上就是从茫茫人海中，把符合创业者目标的客户挑出来，我们形象地称之为“在13亿人中找到那个爱你，你也爱的人”。

怎么找呢？我们以传统的线下方式来说明如何细分客户群，精准定位客户。传统的线下时代，地域是划分客户的最基本方式。这是因为，社会阶层本质上也是按照地域划分的，不同的人群生活和工作在不同的地域，可以从大到小逐级细分：

·城镇和农村是两个市场。

·城镇又可以分为一线城市、二线城市、三线城市。

·城市又可以分为若干个功能区域，包括政府、商业、住宅、娱乐等。

·商业区域又可以分为若干个商圈，包括核心商圈、次级商圈、边缘商圈等。

基于这样逐级细分的地域分布，我们可以勾勒出客户的细分定位，这其实也是一种标签体系，我们知道特定社会阶层的客户住在哪里，在

哪里上班，在哪里逛街，在哪里上学，在哪里看病，在哪里社交，在哪里娱乐。

传统线下时代谈商业，决定因素是地段。互联网时代谈商业，决定因素是流量。其实，线下的地段本质上就是流量，而互联网的流量经营也越来越像抢地段。

多元标签和用户画像是互联网时代细分客户群的基本方式

如果说传统社会是二维的，互联网社会则是多维的。传统社会依靠时间和地域两个维度，就可以定位客户所在位置，找到客户；但互联网社会充满了多维的信息渠道，门户网站、搜索引擎、垂直社区、社交网络多次重构了客户的信息获取途径。

特别是社交活动在线化之后，客户之间信息沟通的频次增加，客户之间的连接强度增加，如果说传统的门户网站、搜索引擎和垂直社区类似于媒体，更多的是人—信息之间的连接，那么社交网络则增强了人—人之间的连接，导致客户分享和病毒传播成为信息传播的主要路径，如图2–1所示。

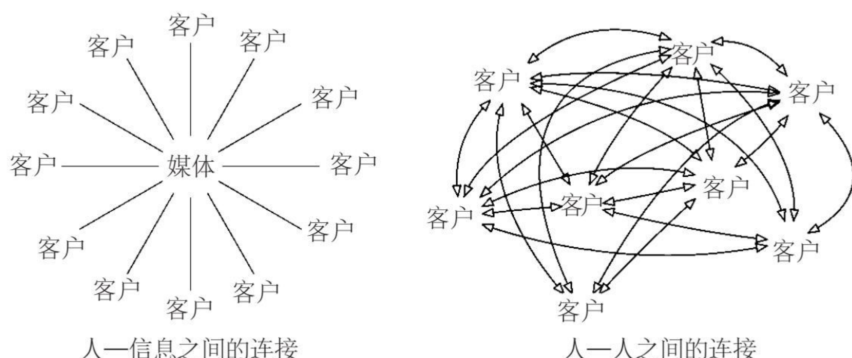


图2–1 互联网信息渠道

多维的信息渠道导致客户无法用时间—空间两个维度来划分，互联网时代细分客户群的基本方式是标签，而且是多元（或者说多维度）的标签。

1. 精准定位客户的五类标签

如前所述，创业者精准定位客户的目标，是为了“一找就找着，一聊

就高兴，一看就想买”。因此，在对客户群体进行细分的过程中，需要研究以下几个问题：

·客户是谁？

·客户活动的场景在哪里？如何找到客户？

·客户的需求是什么？

·客户消费决策受哪些因素影响？客户喜欢什么？讨厌什么？怎么讲话客户才喜欢，才相信？

·客户口袋里有多少钱？愿意花多少钱？

这五个问题回答得越准确，客户定位就越清晰。这五个问题的答案不是创业者闭门臆想出来的，而是在客户访谈和营销活动中，基于客观事实总结归纳出来的。我们把这些问题总结为五类标签：身份标签、触点标签、需求标签、情感标签、能力标签。

客户标签是客户一系列特征的抽象标识。比如作者的标签包括：男性、70后、北邮校友、清华校友、MBA（工商管理硕士）、豆瓣重度客户、知乎重度客户、通信人、创业狗、城市贫民、技术宅、长腿控，等等。给客户打标签，就是一个客户归类和细分的过程。

客户标签是多元的。以触点标签为例，我们知道触点标签解决的是如何找到客户的问题，但今天的客户同时在多个信息渠道上活跃，比如想把一个广告推送给本书作者，可以在豆瓣上推广告，在知乎上设置伪问题（自问自答），在搜索引擎上买关键字，在微信公众号发软文，还可以发垃圾短信，发垃圾邮件，拨打骚扰电话（网站、物业、医院等很多渠道可以买到客户的电话号码列表），每一个渠道都能测算获客的流量、成本和转化率。

以情感标签为例，我们知道情感标签解决的是客户的喜好问题，那么就要收集客户在特定媒体比如论坛、博客、微博的发言，进行语义分析，抽象出关键词，这一系列的高频词就构成了客户的多元情感标签。

以需求和能力标签为例，客户在电商网站购买了什么，这些会成为需求标签；客户的平均消费金额，在每个类目下的平均消费金额，就构成了一个需求—能力的多元标签。

在产品经理、营销策划和消费者行为学的图书中都会谈到客户标签，有各种不同的分类方法，除了我们上面列出的三类标签之外，常见的还有兴趣标签、价值观标签、消费行为标签等。事实上，不同行业给客户的标签分类是不同的，我们的分类方法主要是为了帮助创业者理解标签这个概念。

在创业从0到1的阶段，MVP上线前，标签主要用来制作用户画像，以帮助创业者更好地理解客户的需求和行为；MVP上线后，就应该通过数据采集，动态地统计标签数据。在本章“内容运营是市场营销的新战场”一节，我们会通过一个互联网产品统计标签的案例，告诉大家标签的实际用法。

2. 画像是理解客户的有效手段

人们的消费行为，本质上是受他所处的社会阶层、年龄段和亚文化群体影响的，或者更通俗地说，受其所处的社群影响。给客户打标签这种行为，就是尝试把客户归类进一个特定的社群内。

问题在于，人类的大脑不善于抽象思维，而善于具象思维。我们看到一堆标签没有任何感觉，但对一个具体的人物形象则会感同身受，创业需要用同理心来设身处地地为客户考虑，因此，要把客户标签还原为一个具体的用户画像（persona），从个体客户中抽象出一个有共性的标准客户。

如何制作用户画像，在产品经理、以用户为中心的体验设计书籍中均有介绍，不再赘述。

如何建立客户标签

1. 建立客户标签的传统方法是调研

建立客户标签的传统方法是假设和验证，而验证主要靠调研，包括客户访谈和调研问卷，具体操作方式包括以下几点。

（1）基于同理心构想客户标签：要做到这一点，创业者需要对客户有全面的了解，在客户群体中生活过，穿着客户的鞋子，呼吸着客户的空气。在实践中，传统方法常常用“痛点画布”（见图2–2）或者“移情图”（见图2–3）想象客户的所见、所闻、所感、所想。

用一个场景来描述你要解决的痛点	这个痛点和你的联系	用户细分和市场规模估算
有人物 有画面 有明确的问题并让听者产生情感共鸣	这个是你亲自经历的痛点吗？ 你是否深入了解这个行业？ 是否有切身的痛感？ 是否和大量的用户进行深入沟通，具体数字（至少>30 个）	如何定义你的客户：他们的区域分布、城市级别、性别、年龄、人格特点、爱好、婚姻情况、孩子、收入、所属行业、公司规模等 估算规模：潜在的用户量（万人 / 万家）；市场经济规模（万亿 / 年）；估算原则？
产品独特的定位是什么	**你的团队**	**如何建立绝对的壁垒**
针对什么人 提供何种与众不同的产品和服务 解决什么根本性问题 再次强调差异性	一把手是否全职，合伙人是否全职 现团队人数 现团队合伙人有多牛，学校、工作背景 任何你们干过的最牛的事 现在缺哪方面合伙人	已有优势：独特的技术或专利、无法比拟的团队及行业经验、已经建立的大量用户量或用户黏性 执行如何建立：快速发展用户数、产生和增强用户黏性、如何应对后来竞争者、如何应对强者的复制

图2–2 痛点画布（前两部分主要确定细分客户和需求）

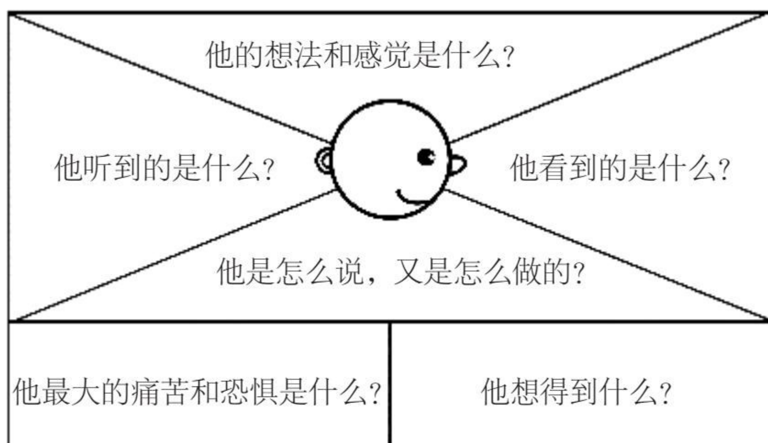


图2–3 移情图

（2）目标客户深度访谈：找到若干个目标客户（10个以上）进行深度访谈，了解客户的触点、需求、情感和能力，迭代修订客户标签，绘制用户画像。

（3）调研或测试性的营销活动：大规模发放调研问卷，或者做一些测试性的营销活动（比如发放优惠券、试用装），来验证标签的有效

性以及获客渠道的有效性。

这种假设—验证的思路和方法都是有效的，今天的创业者在最初构想商业模式的时候依然可以使用，但它的缺点是效率低和速度慢。设想一下，如果我们想在北京新建一家奢侈品商场，不知道在哪儿选址合适，完全可以圈定几个目标地域，然后在马路边蹲着数人流，看看一天之内经过的目标人群数量，还可以顺便发点问卷做调研。

但在互联网时代，我们想成为一家奢侈品电商，要买百度关键词，那么至少要买几千个甚至上万个长尾关键词，还需要根据每个关键词的转化率实时调整。这件事已经完全不能由人来做，而是要由程序来做。同样，为了管理大量的获客渠道，就不能再用传统的访谈手段，而必须要基于统计数据建立多元标签。

2. 互联网时代的客户标签依靠数据统计

互联网社会是信息社会，信息社会是数字化的，所有的东西都可以用数据来衡量，因此，所有的客户标签都应基于数据统计。建立客户标签和用户画像的过程如下：

（1）收集用户数据（包括静态和动态两类）：静态数据相对稳定，例如性别、地域、年龄、职业、家庭收入等；动态数据实时更新，例如浏览网页、搜索信息、发微博或朋友圈等。

（2）数据归类形成标签：简单的例如根据用户浏览记录，可以统计用户访问各页面的频次，生成触点标签；复杂的例如根据用户对某条微博的评论，根据语义识别判断用户的情感倾向（对原观点持正面/负面态度），生成情感标签。

（3）根据标签绘制画像：根据标签绘制出一个典型人物的用户画像，其中往往需要结合深度用户访谈，补充细节。

对于从0到1阶段的创业者来说，往往手头没有数据，只能依靠传统方法来绘制客户画像，这种方式存在的主要风险就是样本小，有办法能够快速定位精准客户吗？在实践中我们发现，用情感标签或需求标签去“吸”客户，可能是一条有效的路径。

如何基于情感标签精准定位客户

传统的战略定位是先思考客户是谁，然后考虑客户需要什么。但对于创业者来说，非常现实的情况就是，创业者往往并不知道客户是谁，只有假设的客户画像，没有精准的传播渠道，从0到1阶段的产品和获客都是蒙着来。

打个比方，我们做了一支玫瑰花（因为CEO说，女人都喜欢玫瑰，你知道的），想送给心上人。

这个心上人，还不知道在哪里［CMO（首席营销官）说，咱们投放媒体试试，微博大号转一次5万元，CEO说没钱，咱们还是发动亲朋好友转发朋友圈吧］。

我们只知道这个心上人身高一米六八、“黑长直”[1]、C罩杯、名校毕业（产品经理说，咱们的目标客户群体是城市白领女性，我们一群宅男发朋友圈有什么用），却不知道在哪里能找到她（CEO郁闷地上知乎发问：在哪里能遇到高素质女性？）。

所谓蒙着来，核心原因是客户的触点标签不清晰，既然如此，能不能反其道而行之，用情感标签和需求标签吸引客户，竖起一面大旗，等待客户来投？

以情感标签吸引客户

1963年，马丁·路德·金博士在美国华盛顿林肯纪念堂前发表了他的著名演讲《我有一个梦想》：

> 我梦想有一天，这个国家会站立起来，真正实现其信条的真谛：我们认为，如下真理不言而喻，人人生而平等……
>
> 我梦想有一天，我的四个孩子将在一个不是以他们的肤色，而是以他们的品格优劣来评价他们的国度里生活。

在他那个年代，种族隔离无处不在，人人平等还只是一句口号，但每个人，尤其是受压迫的黑人都在驻足倾听。我们非常喜欢这篇演说的标题“我有一个梦想”，可以说，这几个字鲜明地体现了我们想要传达的理念，就是阐述一个梦想，把客户的需求用故事、形象、语言鲜明地表

达出来，在公众媒体上尽量广泛地传播出去，从而在广大的受众中吸引目标客户。

小黑裙瑜伽，就是这样一个用情感标签吸引客户的范例。

1. 小黑裙的梦想：中国最大的瑜伽实体健康服务APP（应用程序）

小黑裙瑜伽是杭州的一家创业企业，创始人顾春出身阿里，是一个爱折腾的瑜伽爱好者。她的梦想是打造中国最大的瑜伽实体健康服务APP。

传统的瑜伽服务商业模式与健身房类似，年卡3 888元起，两年卡5 988元起，这是常见的瑜伽服务销售价格。为了吸引客户，传统的瑜伽服务多半与健身房或者SPA（水疗）中心合作，场地租金在瑜伽服务的成本结构中占20%~30%，毛利很高，但客户量很小。

顾春希望把瑜伽变成一项高频的生活服务，她重塑了瑜伽服务的成本结构：不与健身房或SPA中心合作，而是以极低的成本租用商住两用公寓；精选瑜伽教师，据创始人反馈，从大量的瑜伽教师中筛出了2%的佼佼者；把瑜伽服务从包年改为按小时计费的小班课，每小时25元（杭州地区）。服务设计完毕，微信公众号上线，然后问题来了。

2. 瑜伽消费：客户群体没有明显的外在特征

客观地说，瑜伽是一个低频小众需求，并且消费群体没有明显的特征。在与创始人的交流中，顾春表示“在年龄这个层面，最初我们的定位是20~35岁通吃，后来为了聚焦，选择了25~30岁白领单身女性。事后证明，大部分大学生和精打细算的妈妈们也能接受我们的价格，所以目前我们的客户群又回到了最初的定位20~35岁女性通吃”。

定位在20~35的女性群体，有单身白领，有大学生，有年轻妈妈，这样多元化的客户群，获客渠道必然也是多元化的，更麻烦的是，客户选择瑜伽是为了塑身美形，但塑身美形的可选方式很多。一个姑娘可能很容易接受光子嫩肤，甚至能够接受整形，但是对瑜伽，特别是花钱学瑜伽这件事，也许心里会嘀咕一下。

3. 我有一个梦想：用情感标签吸引客户

如果创业者定位的客户需求并非普适的刚性需求，就会带来一个问题，即客户转化率低。小黑裙瑜伽的创始团队尝试用情感标签来吸引客户。在访谈中，创始人如是说：

> 女性客户在单纯的物质需求之后就是精神追求，瑜伽就属于精神追求的一部分。但精神追求过于宽泛，我们希望所有女性都能更多地关心自己的健康和身体，因此我们在物质和精神中间加上了瑜伽塑身美容的概念，使业务的注意力回到客户刚需上。当然，塑身美形的方式还有按摩、健身等，我们希望让瑜伽挤进前三。

这就把瑜伽服务从单纯的卖产品“我们好便宜的，快来买买买”，变成了“我有一个梦想，每个女孩都应该美，应该独立，应该被爱，应该健康，应该自由”。小黑裙瑜伽还有更大的野心，他们希望把瑜伽变成一个刚需高频消费，在美容健身服务品类中挤进前三，要让客户做瑜伽比做SPA更频繁。

小黑裙瑜伽团队在微信公众号中塑造了两个典型的客户形象：知性、稳重、略年长的黑裙姐，青春、文艺、偶尔迷惘的梵高姑娘。她们在公众号中谈爱情，谈工作，谈理想，谈人生，偶尔才谈谈瑜伽。更重要的是，她们谈爱情的时候，就认认真真地谈，而绝不是在抒发一段感情或者讲了一个段子之后，突然来一个神转折推销瑜伽——这一点与各类微博、微信段子手形成鲜明对比。

用情感唤起客户的共鸣，看上去离营销更远，却离客户的心更近。顾春在访谈中说：“女性消费从个人过渡到家庭，对物质的需求会有非常大的转变，但在精神的需求上基本不会发生大的转变。如果她在20来岁单身的时候喜欢运动、话剧、音乐、旅行，那么年长之后，这些消费习惯不会荒废甚至会随着物质水平的好转而叠加。反之，如果年轻时并不关注这些，年长了也不会是消费升级的潜在客户。”

我们和顾春聊了很多，却很少聊具体的营销举措，从话语间，我们隐隐看出她的目标客群定位：一个独立、自由、自信、内外皆美的城市新女性。这样的客户很难描述，你看到一个女孩子长得美、穿得美，在高档写字楼里上班，但你不知道她是否崇尚独立、内心自由。俄罗斯有一句谚语：“只有渔夫，才能在人群中认出渔夫来。”在茫茫人海中，我们靠时隐时现的一丝气息寻找彼此。

4. 先吸引客户，再总结客户触点

小黑裙瑜伽通过情感标签，有效地实现了客户获取和口碑传播。当然，团队也在致力于通过存量客户的行为测量，逐渐完善客户的触点标签。总结一下小黑裙瑜伽的打法就是，在客户触点标签尚不明确时，用情感和需求标签吸引客户；然后通过测量客户行为，形成精确的客户触点标签；最后再用精确的触点标签，去获取更多的客户。这是一个闭环迭代过程，我们形象地称之为“先散味儿，再琢磨人”。

截至本书写作之时，小黑裙瑜伽客户消费频次接近5次/月，并且还在继续增加。这些姑娘每周都会上一节瑜伽课，这一消费频次已经超过了看电影、做SPA按摩、美发、美甲、美容等一般人心目中的刚需消费。

内容运营是市场营销的新战场

1. 需求/情感标签吸引客户，本质上是一次MVP测试

需求标签和情感标签吸引客户的要点是，阐述一个梦想，把客户的需求用故事、形象、语言鲜明地表达出来，在公众媒体上尽量广泛地传播出去，从而在广大的受众中吸引目标客户。

从某种意义上来说，这可以被认为是做了一次MVP测试，其MVP产品就是媒体文案，通过媒体文案来测试客户的反馈。我们看看下面这个案例。

案例

Dropbox的MVP测试

精益创业领域有一个著名的案例就是Dropbox，这是一个云盘应用，可以实时将客户目录中的文件同步到远程服务器。由于服务器被封禁，在国内无法使用，希望进一步了解它的读者可以试用百度云同步盘，它的使用体验和Dropbox基本一致。

为了实现一个云服务器应用，需要大量的底层架构开发和服务器部署，投资巨大，Dropbox是如何实现MVP测试的呢？创始人Drew

Houston做了一个3分钟的视频放到了自己的网站上，表示这就是我们想做的应用，大家觉得需要吗？24小时内，这个视频的访问量超过了10万，获得了1万个以上的“顶”，带来了7万名预订客户，转化率高得不可想象。

很自然的，既然我们是用媒体文案做MVP测试，对于创业者来说，就必须懂得如何利用媒体的力量，其中很重要的一环，就是自媒体的运营。在中国过去的10年中，我们先后目睹了博客、微博、微信朋友圈、视频播客的自媒体形态崛起，每一种新媒体都有它的红利期和衰退期，但内容是永恒的。自媒体的运营核心是内容运营。

2. 互联网社会是精神和荣誉的社会

互联网社会是信息社会，信息社会是数字社会，数字社会的一大好处就是，所有的东西都可以用数据来衡量。

比如声望，我们用粉丝和点赞数来衡量。

比如美，我们也用粉丝和点赞数来衡量，管他是不是P（用Photoshop软件处理图片）的网红脸/胸大肌。

比如财富，我们用金钱来衡量，但其实谁钱多我们也不知道，最后还是用粉丝和点赞数来衡量。一切都可以用粉丝和点赞数来衡量！围观就是参与！点赞就是正义！转发就是力量！

所以上文可以改写成，互联网社会是信息社会，信息社会是数字社会，数字社会所有的东西，都可以用粉丝和点赞数来衡量。如果说线下的社会是物质和商业的社会，商业社会的基本活动是交易，那么互联网的线上社会更像是精神与荣誉的社会，荣誉社会的基本活动是互粉。

因此，今天的互联网，每个人都在玩自媒体，每个人都在努力圈粉。但不是每个玩自媒体的小伙伴都读过香农的《信息论》，也不是每个小伙伴都懂得信息论的基本原理，客户已经知道的信息是废话，客户不关心的信息是噪声，客户没听过并且感兴趣的信息才是有价值的信息。简单地说，内容要求新求准。

所以，做自媒体，就要力求给客户带来新鲜的冲击，就要求客户的表达有强烈的独特性：可以有偏见，但不能没有态度；可以无节操，但

不能没有趣味；可以有错误，但不能没有观点。用罗辑思维的话来说就是“有种、有趣、有料”。

案例

罗辑思维：从自媒体到社交电商

作为中国最大的自媒体之一，截至2016年，罗辑思维声称有超过600万粉丝。这家企业是如何从一个胖子每天叨叨一分钟，发展到估值13.2亿元人民币的商业帝国的？核心也是先用情感标签维系客户，再根据客户的需求标签测试各类产品。

1. 2012年：没有精准的客户定位，只有共同的吹牛需求

罗辑思维没有精准的客户定位，创始之初就没有，到现在恐怕也没有，用罗振宇本人的话来说就是“脚踩西瓜皮，滑到哪里算哪里”。

通过我们的观察和调研（挂一漏万，仅供参考），罗辑思维的典型客户群体包括四类：大学男生、小公务员、互联网从业者、中老年男性。在这四类人群中，除了互联网从业者多半是为了学习研究自媒体玩法之外，其他人群共同的需求是：吹牛。

培根说过，读书可以陶冶情操，可以博取喝彩，可以增长才干。罗辑思维满足了客户对于知识的焦虑，而这一焦虑的释放是通过听完一分钟小段子，然后跟朋友们喝酒吹牛完成的。所谓的一分钟小段子，本质上和《世说新语》《论语》一样，是短小有趣的轶事和道理，这么一想是不是还挺高大上的？

2. 2013~2014年：利用自媒体红利，坚持独特的定位

我们从公开渠道统计了罗辑思维粉丝的增长走势（2013年之前的数据不可考，因此最重要的从0到1环节未列出），2013~2014年粉丝每半年翻一倍，2014~2015年每半年增长50%，2015年下半年增长30%（见图2–4）。同期著名自媒体“一条”的粉丝从0达到千万，基本上也是这个增长节奏。应该说，2012年创立之初，罗辑思维就赶上了两个非常重要的红利：第一是微信自媒体红利，第二是音频节目红利。

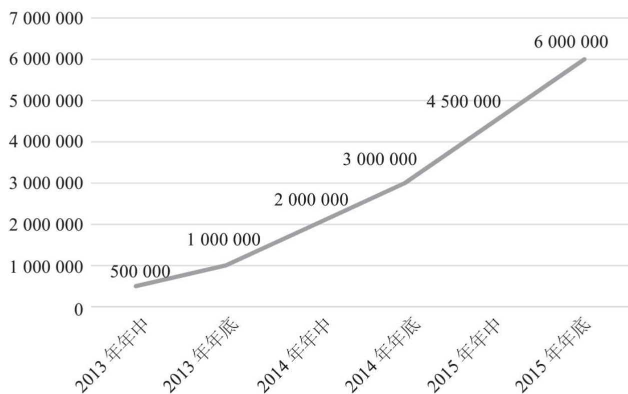


图2–4 罗辑思维粉丝数走势

2012年中国的网络还是以3G为主，网络带宽不足以支持视频节目。与此同时，在人们一天的生活中，至少有两个半小时是无法用眼睛看，但可以用耳朵听。上班一小时，下班一小时，中间让眼睛休息的时候零零碎碎半小时。

所以，做自媒体，红利期很重要：罗辑思维赶上了音频节目的红利期，一条赶上了视频节目的红利期，papi酱赶上了网络自制剧的红利期（我们把papi酱定位为“一个人的网络自制剧”，能写、能演、能拍、能剪、能掉节操，还长得好看，秒杀《万万没想到》）。

红利期很重要，坚持定位也很重要。罗辑思维的内容相对来说是比较发散的，天文、地理、历史、生物包罗万象。但作为其明确的口号，“有种、有趣、有料”被一以贯之地坚持下来，用时下特别时髦的一个词来讲就是，这是一家打造IP（知识产权）的公司。

3. 2015年：从自媒体到社交电商

罗辑思维没有明确的客户定位，客户没有刚需，扩大粉丝规模然后转化为产品就是唯一的选择，也就是走从自媒体到社交电商的道路。

为此，罗辑思维首先尝试的是“爱就供养”的会员模式，在第一次会员招募中，罗辑思维开放的会员价格是一年200元，许诺给会员的是推荐一年的书单以及一些不知道是否会兑现的福利。“史上最无理”的付费会员制：普通会员200元限5 000个，铁杆会员1 200元限500个。

“爱就供养。不爱，就观望。”5 500个会员名额半天售罄，入账160万元。

接下来罗辑思维声称自己是一家社交电商，准确地说，是一家基于罗振宇个人品牌，以社交+内容作为营销活动，聚焦文化品类的电商。从我们爬取的统计数据来看，在罗辑思维平台上最热销的产品是图书，其次是食品，前者调性一致，后者受众范围广。被客户诟病最多的也是食品类，确切地说，是米大叔的大米。

我们谨慎地推测，罗辑思维图书品类的转化率（销售/粉丝，因为我们无法统计销售量/UV[2]）为5‰~2%，能够保持稳定的转化率；食品品类的转化率为2‰~1%，并且在逐步降低。

2015年罗辑思维的另一个重要尝试是“匠人如神”，如果说罗辑思维卖书是基于罗振宇个人品牌背书做产品销售，匠人如神就是通过罗振宇个人品牌给另外一个个人品牌（比如米大叔）背书，然后再通过这个被背书的个人品牌给产品背书，销售产品。这么绕的逻辑你听懂了吗？

匠人如神的销售非常不稳定，我们的观点是，当罗辑思维卖食品的时候，这个产品离罗辑思维客户的情感标签有点远；当罗辑思维卖匠人的时候，这个产品离罗辑思维客户的需求标签更远，离情感标签也很远。

一家以情感标签，或者准确地说，以价值观标签为主要定位工具的企业，这种价值观，或者说调性，就决定了它能够唤起的需求是特定的。就算罗辑思维通过情感标签，拿到了600万客户的触点，它能够转化的方向依然是有限的。

4. 2016年：踏浪前行

2016年罗辑思维推出了跨年演讲。在小范围的演讲场合，罗振宇表示：“商业是一浪一浪的，我们永远不知道下一浪是什么，要持续创造新浪。”对于这句话，我个人的理解是，罗辑思维将最终转型为一家公关公司，依靠不断在粉丝群中推出新的、有趣的营销活动，成为创意+媒体的互联网营销渠道。

我们煞费苦心研究罗辑思维的商业模式，不是因为我们是罗辑思维的粉丝，而是因为它鲜明地体现了我们的观点：先散味儿，再琢磨人。罗辑思维甚至连招聘员工也是通过组织活动来完成的，在活动中寻找那些会玩、爱玩的年轻人，并将这个过程称为“闻味儿”。

我们研究罗辑思维的发展历史，不是因为我们是罗辑思维的粉丝

（事实上我们的作者群中有铁杆罗粉和铁杆罗黑），而是因为它鲜明地体现了我们的观点：自媒体是吸引客户的重要助力，如果用得好，甚至可以成为主要动力。前提是能够持续制造爆点。孙子云："胜可知，而不可为。"爆点也是只能发现，无法预期，因此，坚持不懈地做有种、有趣、有料的自媒体就更加重要，因为这种打法，离爆点比较近。

对于创业者来说，用情感标签获取大量客户信息，对于种子客户获取来说，只能说相当于完成了从0到0.5，因为这样的客户是不精准的。接下来需要根据种子客户的行为数据，识别出最核心的精准客户群体，发现他们的身份、触点、需求和能力。在下一节，我们会通过一个案例演示如何通过数据归类分析，定位客户。

如何基于存量客户数据细分客户群体

案例：去哪儿"超值自由飞"

2015年，互联网上关于携程卖假机票的一篇帖子被传得沸沸扬扬，追本溯源，机票领域的一个重要话题就是如何利用航班上的空闲座位。在提高利用率方面，最早有突破的产品其实是去哪儿的超值自由飞。虽然这个产品被更有效的模式替代了，但当时自由飞的数据统计、客群定位，都值得我们借鉴。

旅行网站的高频业务是机票和酒店预订，去哪儿更是以整合票务代理的中间页模式主打廉价机票起家。中间页模式的核心竞争力是规模，规模需要流量，这样，我们就能理解为什么当2010年淘宝推出淘宝机票（后更名为淘宝旅行）的时候，去哪儿如临大敌。和淘宝这样的庞然大物拼流量是没有胜算的，要想打出差异化的竞争优势，就必须从深挖客户需求和产品入手。

为了深挖客户需求，去哪儿需要完成以下几件事：

·收集客户数据：平台上已经有了大量的机票交易数据。

·归类形成标签：通过数据归类形成能力标签，识别出最有价值的客户。

·客户访谈，绘制画像：通过对最有价值的客户进行深度访谈，进一步深入发掘客户的需求标签或情感标签。

·开发产品：根据客户标签，开发新的产品功能。

下面我们就详细地谈谈去哪儿是如何根据存量数据挖掘客户需求产生产品的。

1. 数据归类，识别最有价值的客户

通过挖掘存量客户数据，给客户打标签，识别客户行为，开发和推送新的产品，这在市场营销中是专门的一项技术，称为商业智能（business intelligence，简称BI），这项技术一般会整合在商家的客户关系管理（customer relationship management，简称CRM）系统中。

对于存量客户，客户能力标签体现为消费行为数据，因此数据归类也主要围绕消费行为来统计，常见的分类方式叫作客户价值模型（RFM model），其中，R（recency）代表上一次消费时间，F（frequency）代表客户消费的频率，M（monetary）代表客户消费的金额。一种典型的统计方法是：

R＝ 10 –客户最后一次购物到现在的月份数

F＝客户过去一年内购买产品次数（最大值为10）

M＝客户过去一年内购买产品平均花费的金额（或最高金额）

通过客户的RFM模型统计，就可以对客户进行归类，典型的统计方法是把R、F、M这三个变量都分为5级，具体分级区间的标准可以调整。这样一来我们就有了5×5×5＝125个客户分类。

能力标签一般用于给客户提供分级服务和信息推送，对于去哪儿来说，它的核心目标则是对客群做进一步细分，是谁在平台上购买了最多的机票？他们是什么样的人？他们的需求是什么？为此，归类之后就需要进行第二步——客户访谈。

2. 客户访谈，绘制画像

在旅行平台上长期订机票的客户是一群什么样的人呢？他们的需求

标签是什么？在当时有一种通行的观念，就是携程覆盖的客户是高端商务白领，解决商务旅行的需求；去哪儿覆盖的是低端大众客户，解决假期旅行的需求。无论哪种消费，商务旅行或者假期旅行在日程上基本上是不能做大调整的，也就是说，客户的第一需求是在特定的时间买到机票。

但去哪儿对客户进行分级和访谈之后发现，在平台上高频购买廉价机票的客户群体并不是假期出行的大众客户，而是一个非常细分的人群：异地办公者。比如客户家在北京，但被派驻到上海工作，这时候客户的航次非常高频，而价格又极为敏感，反而日程是可以灵活调整的，也就是说，异地办公细分客群的第一需求是低价。

到了这一步，可以说，去哪儿已经通过数据统计和访谈发现了新的细分客户群体。接下来，我们把故事讲完，说明去哪儿是如何为这批客户群体服务的。

3. 设计满足目标客户需求的新方案

在传统的机票代理模式下，机票代理机构能够拿到的折扣是有限的。如何能够拿到更低的折扣，服务于这些价格敏感的客户呢？

我们知道，航空公司的运营成本是以航班为单位支出的，飞机一起飞，就有油费、员工薪酬、维修、导航、地服等一系列成本；但航空公司的运营收入是以座位为单位来出售的。对航空公司来说，航班上的空闲座位就属于完全浪费掉的成本，能多卖一分钱，就多赚一分钱。

因此，去哪儿推出了一个新的产品“超值自由飞”，客户在平台上购买的不是机票，而是飞行券，相当于买了一个某月某日可以起飞的兑现机会。客户购买飞行券后，如果航空公司还有空位，提前一段时间邀请客户将飞行券换成普通机票，即可出行。

这样一来，航空公司相当于提前锁定了一批“可卖可不卖”的预售客户，如果有空位，就通知客户来，没有空位就不通知，这一方面改善了运营效率，提高了运营效益；另一方面，客户则拿到了非常廉价的机票（早期超值自由行机票价格比火车还低廉），实现了双赢。

超值自由飞这个产品的核心客户是异地办公者，向外蔓延，还可以覆盖所有时间灵活的旅游出行客户，比如老人、学生、自由职业者。

2012年年底，携程跟进推出同类产品。但这个产品的缺点也显而易见，就是客户很难理解飞行券，容易引起投诉和纠纷。此后，携程和去哪儿都对这个产品进行了改良，整合进了正常的机票销售入口。

“超值自由飞”这个案例，展示了互联网企业如何通过存量数据挖掘客户行为，识别高价值客户，再通过访谈勾勒客户画像，定位细分客群的过程。在实际操作中，这种方法有一个不可避免的弊端，就是只能看到自己手里有的存量数据，那么如何获取客户的其他行为数据呢？

一种方法是爬，就是用爬虫抓取公开信息；另一种方法是买，安卓系统管理混乱，各种软件都在通过后门监测客户数据，然后卖给有需求的买家。数据是互联网世界最宝贵的资产，各大巨头都在为了获取数据资产而砸下重金，典型代表就是有钱的阿里巴巴。我们看看阿里巴巴的几起并购案，对于创业者在互联网上应该获取什么数据或许有帮助。

案例

阿里通过并购构建数据王国

2008年，阿里并购论坛平台服务商PHPWind。

2011年，阿里并购著名的互联网统计服务商CNZZ（原名“站长之家”，是大量互联网网站站长首选的统计工具）。

2012年，阿里投资陌陌。

2013年，阿里并购友盟（友盟是中国最大的APP统计服务商）。

2013年，阿里投资新浪微博，占股18%。

2013年，阿里投资高德地图，占股28%，之后100%收购。

2016年，阿里将友盟与CNZZ整合成为“友盟＋”。

2016年，传言阿里即将全资收购陌陌。

阿里巴巴从2012年年底开始大规模投资并购，进行产业布局，我们列出了其中涉及大量数据资产的项目。仔细看一下这些并购案，代表了客户在不同信息渠道的数据留存：

· PHPWind代表了客户在论坛的发帖数据。

· CNZZ常用于论坛、博客等独立站点，以及部分团购网站，因此

代表了客户在论坛、博客站点的发帖数据，以及团购网站的购买数据。

·友盟代表了客户的APP使用数据。

·新浪微博代表了客户的自媒体（微博）发帖数据和社交关系。

·陌陌代表了客户的社交关系和社交沟通数据。

·高德代表了客户的地理位置数据。

阿里进入这些企业后，所做的一个重要的工作就是打通底层数据平台，和自己的电商数据融合，形成一个客户在互联网上访问、发言、购物、社交、分享地理位置的完整数据库。不难理解，对客户的访问数据和地理位置数据做统计，可以形成触点标签库；对客户的购物、发言和社交行为做统计，可以形成需求标签库；对客户的发言数据和社交数据做语义分析和统计，可以形成情感标签库。当阿里掌握了所有类目的数据，并与自己手头的电商数据融合，就可以建立一个覆盖绝大多数互联网客户的庞大标签库。

大数据是互联网客户的重要资产，未来基于数据的客户定位将是创业者从0到1阶段的标配方式。阿里提前做数据领域的布局，也是为了储备未来的创业生态。

小结

在本章中，我们介绍了互联网定位客户的基本方式：标签。为了便于理解，我们把标签划分为五类：身份、触点、需求、情感、能力。

创业者定位客户的传统方式是通过触点标签，接触客户，访谈客户，理解客户的需求、情感和能力，并绘制客户画像，这种方式最大的弊端是早期样本少，容易发生偏差。我们提出了一种新的打法，就是利用媒体的力量，通过需求标签或情感标签吸引客户，即先定位需求，再寻找客群。并且展示了两个案例：创业起步期从0到1阶段的小黑裙瑜伽和创业发展期从1到100阶段的罗辑思维。

自媒体的打法能够在早期获取较多的客户，因此既是定位客群的手段，也是获客的手段。在第四章中，我们还会展示一个利用自媒体获客的案例：快看漫画。

获取客户之后，就要通过客户行为数据分析，发现细分客户群体。我们通过超值自由飞这个案例，为读者揭开了互联网企业数据分析的冰山一角；通过阿里并购案，展示了整个互联网数据资产的大致轮廓。客户每一天在互联网上的生活，包括浏览、发帖、购物、沟通，都会留下数据痕迹，创业的未来是数据驱动，这一点我们在第五章会详细阐述。

事实上，对于今天的创业者来说，做个微信公众号几乎是标配，但我们看到太多的创业者只是“做个公号拉点粉”，而没想过公众号发什么，和产品定位如何配合，粉丝拉来了怎么分析，与客群定位如何配合。

创业如拼图，环环相扣。本书力求给创业者一个整体思维的框架，但目标是实现单点突破，心有全局，猛攻一点。本章的重点是谈客户群，下一章，我们开始谈需求。我们常常听说创业要选“高频、刚需、痛点”，高频我懂，痛点我也有，但什么是刚需？多刚算刚？创业者遇到了非刚需怎么办？这都是我们要探讨的问题。

---

[1] 动漫中常用语，泛指黑色长直发。

[2] Unique Visitor，指通过互联网访问、浏览某个网页的用户数量。

第三章
非刚需市场的生存之道

创业要选“刚需、痛点、高频”市场，但刚需品类寥寥无几，对于大量创业者来说，选择的方向往往是弹性、痒点、低频需求。非刚需市场如何创业？在本章中，我们认为，客户需求是被构建出来的，并把需求刚性重新定义为强度×频次。

因此，非刚需市场就存在两种打法：一是缩窄人群，提高强度，也就是找到强需求客户，将小众人群聚合放大势能；二是提高频次，反复唤醒，也就是通过不断推送宣传文案，构造特定场景，唤醒客户需求。

本章核心：

1.重新定义需求刚性：强度×频次

2.缩窄人群，提高强度：宅男文化与AKB48案例

3.提高频次，反复唤醒：点对点推送与腾讯门户案例

周鸿祎将好产品总结为六字法则“刚需、痛点、高频”，不难理解，创业者如果抓住刚需，更容易实现突破。但在创业中，残酷的现实是，刚需高频消费是互联网巨头的必争之地。人的生命中，真正的刚需不过寥寥几种，统计年鉴中列出了城镇居民的八项主要消费：吃饭、穿衣、住房、交通、日用品、教育文化娱乐、医疗、其他。对于C端客户来说，只有与这些日常生活相关的功能性产品才是刚需。

对于大量创业者来说，选择的方向往往是弹性、痒点、低频需求。所谓弹性，是有钱就买，没钱不买也无所谓；所谓痒点，就是有它使人快活，但是没有它，也可以就这么过。这样的非刚需业务，在创业中会直观地体现为来自客户的引力不足，突破艰难，我们在第二章中提到精准定位的需求是“一看就想买”，而非刚需则是“一看就呵呵”。客户的无感会反映到销售指标上，导致新增客户、复购频次、口碑传播都会低于刚需业务。

非刚需业务能否创业？如何创业？我们认为，客户的需求本质上是被构建出来的，不同客户在不同场景下有特定的优势需求。影响需求刚性的主要因素是强度和频次，因此，一种可行的打法是缩窄人群，提高强度，也就是找到强需求客户，将小众人群聚合放大势能。另一种可行的打法是提高频次，反复唤醒，也就是通过不断推送宣传文案，构造特定场景，唤醒客户需求。两种方法都可以有效地实现非刚需市场的单点突破。

C端客户消费的目标是为了获取幸福感，幸福感是比出来的，有效地在客户心目中构建一种消费需求，是消费升级背景下创业者的必备技能；相比而言，B端客户看似复杂，实则简单，只要能帮老板挣钱，帮老板省钱，帮老板省心，都是刚需。

大量创业者面临的是非刚需市场

创业的基本过程，是满足特定细分客群的某种需求，为客户提供具有使用价值的产品，从而获取商业价值。因此，发现需求是创业的起点。

创业者对需求的认知往往源自初心，初心决定了很多创业者发现的

是非刚性需求，这样的市场能创业吗？我们认为能。

什么是刚需

对于创业者和投资人来说，“刚需”这个词几乎天天挂在嘴边。但什么是刚需？按照经济学的观点来理解，刚需就是刚性需求，和弹性需求相对。

“弹性”是一个经济学术语，可以粗略地理解为价格和销量的相关性，低弹性需求比如吃饭、租房，人人需要，不管价格高低，都得买；高弹性需求比如看电影、吃龙虾，价格低买的人就多，价格高买的人就少。在极端的情况下，商品完全没有弹性，比如逃荒的难民买包子，或者垂死的富豪买解药，花多少钱也得买。这就是完全的刚性需求。

我们青睐刚性需求，因为刚性需求意味着即使产品或服务不是那么令人满意，只要没有替代品，用户就不得不购买。但是，如果按照上文的标准，恐怕我们生活中的刚性需求不太多。在创业实践中，刚性需求一般指的是与人们的生活密切相关、不可缺少的需求。包括哪些呢？统计年鉴中列出了城镇居民的八项主要消费：吃饭、穿衣、住房、交通、日用品、教育文化娱乐、医疗、其他。基本上，可以认为这就是居民日常消费中不可缺少的需求。

即便是上文这八项需求，其实也未必全是刚需。以吃饭为例，不吃饭会死，这肯定是刚需；但是吃饭可以吃山珍海味，也可以吃糠咽菜，客户想吃什么，爱吃什么，这就完全是弹性的。一句话，对于C端客户来说，只有跟吃饭、穿衣、住房、交通、日用品、教育文化娱乐、医疗七项主要消费相关的功能性产品是刚需，绝大多数市场都不是严格意义上的刚性需求市场。

弹性市场远远大于刚需市场

如果我们相信，从60年的经济周期来看，中国依然处于中产阶级崛起的上升周期，消费升级是市场发展的主旋律，那么所有的主要消费都将不再是刚需。消费升级意味着客户不是简单地追求功能，而是对品质、品相、品位、品牌的追求，从购买功能性产品（刚需）转向购买品牌产品（非刚需）将会成为趋势。此时，客户的消费需求依然高频，却绝非刚需，而是弹性需求。

刚需市场是有限的，弹性市场是无限的。客户的大量“非买不可”的刚性需求其实是人为构建的消费观念，对于创业者来说，能够在客户的心中植入消费观念，就能创造需求，甚至创造“次刚需”，或者“人造刚需”。

刚需市场往往竞争惨烈

刚需、痛点、高频市场品类相对较少，但每个市场都巨大，而且高频业务能够发挥客户黏性，覆盖低频品类。因此，此类市场是创业者和投资人的必争之地。以2013~2015年的O2O（online to offline，即线上对线下交易）大战为例，在餐饮、出行、洗车、家政等高频业务领域都展开了激烈的争夺。

进入刚需、痛点、高频市场，就像是进入了凶险的快车道，竞争对手强大，巨头虎视眈眈，唯一的取胜法宝是速度，创业者不仅要拼胆识、拼团队、拼执行，更要拼资本、拼资源甚至拼运气。缺乏经验的早期创业者需要慎重选择。

客户需求是被构建出来的

客户消费是为了什么？是为了满足自己的物质需求和精神需求。马斯洛将人的需求分为五个层级，分别是生理、安全、社交、尊重、自我实现。除了最基本的生理需求来自人的生理层面，其他需求都来自客户的精神层面。因此，需求，或者说欲望，本质上不仅是一个经济现象，更是一个文化现象。

文化最强大的力量就是规范和比较。和谁比较？最基本的比较对象就是消费者身边的社群：邻居，同事，同学，亲戚。吃什么，穿什么，买多大的房子，买什么车，孩子上什么学校，都在日复一日的比较中，逐步形成了不同社会阶层的消费观念和消费规范。当不同的阶层相遇时（比如过年回家），就会发生三观的天地大冲撞。

鲍德里亚在《消费社会》中曾经说过，消费是一种社会分类过程，“人们总是把物质当作彰显自己的符号，或者让自己加入更理想的社群”。我们再次强调，人们的消费行为，本质上是受他所处的社会阶层、年龄段和亚文化群体影响的。客户的消费，在很大程度上具有跟风和冲动的特性。如果能够唤醒客户内心的冲动，形成跟风的潮流，就完全有可能促成一种新需求的诞生。

回溯我们的消费史，在短短的40年间，中国从一个物质不丰富的贫瘠社会走向一个物质丰富的富饶社会，其间伴随着大量的消费观念和消费需求建构。20世纪80年代结婚送搪瓷脸盆和痰盂，21世纪结婚要买房买车，城里人结婚要买钻戒，村里人丧事要修石头坟，所有这些需求都是被构建出来的，而这些被构建出来的需求，就变成了我们心目中的“刚需”。

没有这些东西，就是没用，就是另类，就是混得不像个人样。

没有这些东西，就没法和小伙伴愉快地玩耍，就没法获得亲戚朋友的尊重，就连自己也觉得自己混得不像个人样，穷成了一只创业狗。

没有这些东西，就无法满足马斯洛提出的社交、尊重、自我实现等精神层面的需求。如鲍德里亚所说，增长即丰盛，丰盛即民主。不能消费的人，就是社群眼中的下等人。

小结

当我们理解了客户需求是被构建出来的之后，再回顾过去20年来成功的创业企业，读者就会发现：大量成功企业瞄准的需求并不像我们想象的那么刚性。

社交是刚需吗？在这个品类先后涌现了QQ、微信、陌陌、脉脉等一系列产品。

电视是刚需吗？小米、乐视争相发力争夺客厅。

智能手机是刚需吗？苹果诞生之前也是吗？

当我们说某种需求是“刚需”的时候，往往是因为约定俗成的，大家都这么消费，这种消费必须被发生。换句话说，我们谈论的是客户消费的习惯性和强度。不习惯可以变习惯，弱需求可以变强需求，一切的核心是教育客户和获取客户的成本与速度。在下一节，我们就会重新定义“需求刚性”，以便深入讨论非刚需的生存之道。

更重要的是，对于大多数创业者来说，很多时候，创业方向并不是经过逻辑分析判断做出选择的，而是命中注定。创业者的性格、经验、能力共同决定了他适合做哪一件事。因此，对于创业者来说，选择的市场常常是弹性需求而非刚性需求，痒点而非痛点，低频而非高频。

因此，我们认为，创业者必须学会的技能是，在一个弹性市场活下来，构建用户的消费观念，提高客户的需求刚性，把“非刚需”变成“次刚需”，或者“人造刚需”。

非刚需的生存之道

重新定义需求刚性

在上一节，我们花了大量的笔墨来说明绝对刚性（与价格完全无关）的需求很少。其实，在创业实践中，我们谈到刚性的时候，指的也不是绝对刚性，而是需求的迫切性。

每一个人都会有许多需求，这就涉及排序的问题，先满足什么，后满足什么。在特定时间和特定场景下，总会有一个需求或者一类需求占上风，主导人的行为和决策，马斯洛把这种需求称为优势需求，而马克思称之为主要矛盾。马斯洛说，当人们的一个优势需求被满足之后，很快会产生新的优势需求。用马克思的话说，就是主要矛盾和次要矛盾可以相互转化。

当我们说非刚需产品时，其实指的是对于目标客户群来说，在特定场景下，该产品所对应的需求不是优势需求，不是主要矛盾，不是客户首先要解决的问题。为了方便起见，在后文中，当我们谈到“刚性需求”时，本质上就是指这种需求是优势需求。为评价需求的刚性程度，我们提出了一个粗略的公式：

需求刚性＝强度×频次

如何评估强度呢？核心目标是，搞清楚在目标场景下，这项需求在用户心目中的排序，是不是影响用户消费行为的主要因素。直白地说，就是“客户是不是放下了手头其他的事，开始欢乐地使用我们的产品”。实现这一目标的方法，主要是通过观察客户行为或者访谈客户，大致有以下几种评价方法。

1. 量化评价法

量化评价法相对简单，适用于那些可以比较精确评估的需求。具体

来说，就是如果这个需求被解决，可以帮客户赚多少钱，或者省多少钱和时间。

金钱是最基本的等价物，直接体现商业价值。时间是最普遍的不可再生资源，能在这方面做出突破的产品，都非常容易评估需求的强度。心理学认为，20%以上的量化改善，对用户来说就是显著的。

2. 主观评价法

有些需求无法量化评价，尤其是满足客户精神需求的产品，那么就需要主观判断。

我们认为，主观判断要主观，越简单越好。比较合适的方法是感同身受法，也就是创业者把自己放到客户的鞋子里，模拟客户的生活场景，凭直觉判断这个需求有多强烈。

感同身受的判断要建立在客户深度访谈的前提下，否则会有偏差，避免出现创业者明明不懂却自以为懂客户的情况（某些创业者读到此处会大喝一声，骂谁呢！作者只能弱弱地回答，骂我自己……这是我某次创业失败的亲身体验……）。

为了验证主观判断，往往就需要第三种方法——行为观察法。

3. 行为观察法

行为观察法的基本方式是观察客户的消费行为过程。

在开发出MVP之前，主要观察客户对竞品的使用过程以及客户行为，对客户做深度访谈。

在开发出MVP之后，则是把产品推给目标客户使用，除了观察和访谈，还可以通过产品收集客户行为数据。

依靠观察和访谈，可以定性判断客户需求，客户是不是该高兴的时候高兴了？依靠客户数据，可以定量地判断客户需求，客户的日活和留存率指标是多少，是不是每天频繁使用，在什么时间、什么场景使用？

如何评估频次呢？要看客户感觉到需求的频率。

这一点也好理解，比如老婆爱絮叨，这是多么不起眼的一件小事啊！对男人来说这都不是事！但如果她每天都絮叨呢？如果每小时都絮叨呢？如果每分钟都絮叨呢？作为男人，你懂的。同理，老公不爱干活，这是多么不起眼的一件小事啊！可是如果每天、每小时、每分钟都不干活呢？这不是养了一个少爷吗？姑娘们，大嘴巴抽他！

很多需求的强度并不高，但频次极高，比如中午吃饭等位，比如办公室周边没有停车位，比如早上不能按时起床，比如孩子放学谁去接，这样的小小痛苦每天都在客户生命中发生着。痛苦的高频发生，提高了需求的刚性，因此，当出现一个新的解决方案时，客户有很强的动力去拥抱这个解决方案。

反之，有些需求强度很高，但频次极低，因此客户没有动机采纳新的解决方案。比如我国有一个行业，完全不产生价值，服务态度极差，效率低下得可怕，客户纯粹就是浪费钱，这样的行业还能存活？能，这就是殡葬业。在我身边的客户中，几乎没有人对殡葬业的服务感到满意，可是一想到自己这辈子只死一次，算了，别折腾了。

有些读者会说，婚礼一辈子也只办一次啊？小伙伴你太天真了，婚礼只办一次，但是会被老婆念叨无数次，场景会高频重现！葬礼只办一次，烧完拉倒，这辈子再也不会被念叨，因为客户的生命周期终结了……

当我们理清了需求的刚性来源于强度和频次之后，很自然地，我们就能够推理出非刚性需求的两种生存之道：一种是缩窄人群，提高强度；另一种是提高频次，反复唤醒。

缩窄人群，提高强度

一般我们判断好的创业机会，会有几个标准，除了“刚需、痛点、高频”外，还有一个标准是“大众”（请参阅第六章）。我们常说，刚需打弱需，痛点打痒点，高频打低频，这些都是成立的，但唯独大众打小众，未必成立，在创业实践中，往往是小众打大众的成功率更高。

不同人群的需求不同，需求强度也不同。如果创业者能够找到某种需求非常强烈的客户，并且能够把这些客户聚集到一起，就会形成强大的粉丝效应。在粉丝亲卫团的加持下，往往会出现引爆点，产生强大的宣传效应。

缩窄人群、提高强度这一策略的具体战术，首先是依靠小众人群，维持自身的现金流健康和产品快速迭代；其次是将小众人群作为粉丝团，利用粉丝团的病毒传播效应覆盖更大的市场。在各个领域，我们几乎都能找到小众打大众的案例。

2005年《超级女声》李宇春夺冠，源自玉米（李宇春粉丝名称）们自发地组织和拉票。玉米们有统一的着装、严密的组织，发动亲朋好友，利用各种不可思议的途径给李宇春拉票。一个著名的例子就是，玉米们每次打车，上车都会塞给司机10元钱，然后把手机借过来投票（因为每部手机只能投10张票，短信投票每条1元）。

如果把李宇春和张靓颖相比，后者唱功过硬、颜值高，听众喜欢张靓颖完全可以理解；而李宇春的目标客户群体是谁？粉丝们为了她疯狂拉票，需求是什么？有人总结说，是因为这些姑娘在春春身上看到了自己的梦想，把这个貌似平凡的女孩送上冠军宝座，这一点已经成为玉米们共同的梦想。

为偶像不计一切的付出，这是刚需吗？对玉米们来说，是。

结果，李宇春被一群小众粉丝推动着，逐步走进了大众音乐市场。

再比如，被人当作90后文化特征的弹幕，源自二次元群体的恶趣味，尤其是聚集在ACFun和Bilibili两个动漫主题站的二次元群体的恶趣味。用户发表弹幕和观看弹幕的核心需求，并不是平等自由的表达，而是肆意吐槽的破坏感，以及满屏“前方高能，非战斗人员撤离”的刷屏快感。

对大众来说，吐槽是刚需吗？对二次元群体来说，是。

结果，弹幕被一群小众粉丝推动着，逐步走进了大众文化。

小众打大众本质上是竞争战略中的细分客群差异化战略。为了实现这一目标，就必须有效地发现小众需求，聚集小众人群，并最终从小众走向大众。

首先是如何发现小众需求的问题，正如我们在前文所说，创业者选择需求往往是基于切身之痛，比如创造弹幕的A站/B站产品经理，本身就是二次元死宅。我们认为，缩窄人群的基本前提是，创业者自身就是

高度熟悉目标客户的小众人群，创始团队中最好有小众社群的核心成员，以便快速获客。

其次是聚集小众人群，在第二章的客群定位中我们提到过，传统线下时代，划分客户的基本方式是地域。这时，小众人群会淹没在人民的汪洋大海之中，很难找到客户；但互联网时代，一方面人群之间的多维链接产生了大量的长尾社区，其中聚集着各种小众人群；另一方面，互联网时代可以利用情感/需求标签反向吸引客户，聚集粉丝。我们认为，缩窄人群的第二个重要战术就是利用情感/需求标签聚集客户，将小众社群转化为粉丝社群，或者通过运营创造活跃的粉丝社群。

以小米手机为例，小米1的口号是“为发烧而生”，这是一个定位小众粉丝社群的标准打法；小米3的口号是“小米手机·青春篇”，这是一个定位校园年轻人群的标准打法，比发烧友大，比大众小，依然是一个亚文化群体；到了小米4，口号是“永远相信美好的事情即将发生”，这就已经从一个小众的情感标签，走向了大众的情感标签。

最后，是从小众走向大众，有两个基本前提：第一是小众刚需能够拓展到大众非刚需，也就是说，小众和大众的需求是一致或接近的，只是小众需求更强；第二是利用小众粉丝团的力量，形成病毒传播，制造流行风潮。

接下来我们看一个经典的缩窄人群案例，来自日本的AKB48。

案例

AKB48：永不落幕的少女真人秀

AKB48是由日本制作人秋元康于2005年组建的偶像歌手组合，这一偶像组合最初定位的客户群是单身、低收入、逃避现实、被社会主流鄙视的“秋叶原宅男”，是典型的小众人群定位，组合首次演出只有7名观众。

但经过几年发展，2013年5月，AKB48成为日本史上单曲销量最高的女性歌手组合。截至2015年9月，在日本的CD总销量突破4 000万张，多首曲目长期占据各类排行榜前列。同时，这一模式被秋元康广泛复制，目前已经拥有名古屋的SKE48、大阪的NMB48、福冈的HKT48、印尼雅加达的JKT48、中国台北的TPE48、中国上海的

SNH48，以及成人向的SDN48。其中，SNH48由创新工场投资。

1.“一亿总中流”和“下流社会”

20世纪七八十年代，日本经济发展迅猛，成为全球第二大经济体，国民极度自豪。当时的日本号称“一亿总中流”，也就是拥有一亿中产阶级，要知道当时日本全国人口不过1.26亿，一亿中产阶级占比已经达到国民的80%，比例远高于美国、德国等其他国家。

风云突变，以1985年《广场协议》签订为导火索，房地产泡沫破裂，制造业外流，产业结构调整缓慢，导致日本遭遇“失去的二十年”。到了2006年，就出现了一个新词——“下流社会”，意思是全社会人群向下流动，尤其是年轻一代源源不断地沦为“下流阶层”。

“下流阶层”最大的特征并不仅仅是低收入，更在于沟通能力、生活能力、工作意愿、学习意愿、消费意愿等的全面下降，也可以说是“对全盘人生热情低下”，这样一个庞大的逃避现实的阶层，是二次元文化发扬光大的基础。

2.“宅男”和“OTAKU”

“下流阶层”没有收入，生活主要靠父母供养，也没有社交意愿，长期生活在家里，因此被称为“宅男”，也叫“NEET族”[3]。2004年轰动日本的网络故事《电车男》塑造了日本社会普遍认可的宅男形象：长期宅在家，主要娱乐是看动漫、玩游戏，懒得做饭吃饭，所以对着电脑屏幕吃泡面或快餐，喝瓶装饮料，有时懒得上厕所就尿在饮料瓶里，邋遢肥胖，没女性缘，不敢与女性交谈，对电脑在行，对二次元文化在行，收集各式各样的模型。1996年，冈田斗司夫出版了《御宅学入门》一书，发出了著名的御宅宣言——“御宅是日本文化的正统继承人”。

与之相对，非宅男被称为“现充”，意思是“现实生活很充实的人生赢家”。因为宅男普遍单身，因此，在宅男心目中，有没有女友是判断“现充”的唯一标准，常用“现充去死”“现充统统给我爆炸吧”表达对别人成双成对的羡慕嫉妒恨。

宅男们为了逃避现实，往往醉心于动画、漫画和游戏，这三类产品统称为ACG（anime、comic、game）。由于动画和漫画都是由二维图像组成的，因此粉丝也将ACG的动漫世界称为“二次元”，也就是二维世界，有时专指来自日本的ACG动漫世界。与之相对，现实世界

则被称为“三次元”。

如图3–1所示，左为三次元，右为二次元（图片来自萌娘百科）。



图3–1 三次元和二次元

热衷于ACG文化的宅男，被称为“御宅族”（OTAKU）。而ACG产品的集中发售地——日本秋叶原，也就成了OTAKU的天堂。AKB48的名称即取自秋叶原的简称AkiBa，从组团的第一天起，AKB48就坚持以剧场演出为主，而且早期主要在秋叶原剧场定期演出，锁定那些活动在秋叶原的OTAKU粉丝群。

3.“握手会”和“可以见面的偶像”

AKB48从一开始，就跟其他偶像团体不一样，普通的偶像团体组合一般为3~7人，而AKB48从一开始就有48个人，此后还在不断扩大规模，发展了Team A、Team K、Team B、Team 4、Team 8，加上AKB研究生，整个偶像团体超过300人。上海SNH48起步较晚，目前也已经拥有79人。

一个300人的组合，都是些什么人呢？AKB48的团员年龄为10~22岁，主流团员是初中生和高中生，这些女孩唱功、舞蹈都乏善可陈，甚至颜值也不过是普通人水准，是什么原因让粉丝疯狂地迷恋她们？一个重要的因素就是“握手会”。

（1）“握手会”。

握手会起源于2006年12月16日，AKB48出道早期，由于剧场停电，演出无法按时举行，制作人秋元康出了个主意，既然不能举办演出，那就跟到场的观众们握手合影吧，也算是个心意！

谁也没想到，因一次设备事故临时采取的救场举措，最后成了AKB48除公演外的另一个核心活动，AKB48的一次握手会可以有几十万歌迷到场。我们以AKB48上海姊妹团SNH48为例，来看看握手会是

怎么举办的。

2015年12月27日，SNH48在上海世博会展中心非洲馆举办《万圣节之夜》EP（迷你专辑）答谢握手会，S队、N队、H队、X队四队共计78名成员出席此次握手会，每名成员都有自己专属的握手/拍照/签名分队列，希望跟谁握手，由粉丝自己选择。

为了跟偶像握手，粉丝们需要出示握手券，每张EP（售价78元）包含一张握手券，每张握手券可与偶像握手10秒钟，一次最多可以使用12张握手券。

读者们可能的第一反应是，什么？78元握手10秒钟？再看下AKB48的全国握手会，每张握手券只能握一次手，大约2秒钟。

读到此处，读者们一定会把握手会当作一个纯粹的吸金活动，但问题来了。第一个问题是，同学你粉高圆圆那么多年，今天你拍出78元，或者780元，或者7 800元，想跟高圆圆握手10秒钟、合张影，这可能吗？

显然不可能，但AKB48可以，SNH48也可以。如果你喜欢SNH48成员鞠婧（被日媒评为“中国4000年一遇美少女”），拍出78元就能跟她握手合影，对方多半还会对你笑脸相迎（圈内行话叫“甜”），而不会冷脸敷衍（圈内行话叫“盐”）。

第二个问题是，周瑜打黄盖，有愿打的，也得有愿挨的，是什么样的需求导致客户会一次砸下近千元，只为换12张握手券和偶像聊2分钟？

要回答这个问题，就要把自己想象成一个30岁，除了看片没接触过女孩子的秋叶原宅男。OTAKU们单身、孤独，女性偶像（二次元或三次元）是他们的精神寄托。

然后想象一下，你喜欢的偶像，会在微博和微信里面回复你的消息，跟你倾诉她的各种快乐、烦恼。

想象一下，你喜欢的偶像，每天都在剧场演出，花一点钱就能站在台下，看你的偶像唱歌、跳舞、讲段子两个小时，出门之前偶像还会等在剧场门前，很认真地跟你击掌致谢。

想象一下，你喜欢的偶像，会在街头和你握手、签名、聊天、合影，鞠躬向你说谢谢。

想象一下，你喜欢的偶像，会在你的生日给你寄来贺卡，贺卡上

有偶像亲笔写的生日祝福，还有偶像亲笔画的萌萌小漫画。

想象一下，你喜欢的偶像，她定期为你出泳装写真，从未喜欢过其他人，从来没有恋爱过，从来没有绯闻。

想象一下，你喜欢的两个偶像，会发生女女之间的同性绯闻，从而在你内心深处激起“三人也一定可以的”隐秘想法。

然后有一天，偶像对你说，我好想见你，来见我吧！

（2）“可以见面的偶像”。

传统的偶像和粉丝之间是有距离的，这种寄托只能是单恋和暗恋，但AKB48是“可以见面偶像”。宅男们完全就是抱着“这就是约会啊”的心情去参加活动的，而且往往还会有“果然还是只有优子一个人喜欢我，在这个世界上除了优子，就没有人喜欢我了（流泪），优子就是我生命中最重要的人”的心情。

秋元康从一开始就把AKB48作为“可以见面的偶像”来设计，这是AKB48需要有300多人的原因之一。在宅男们的心目中，这就是一个类似于《心跳回忆》，有300多个角色并且不断更新的真人恋爱游戏。事实上，AKB48也发行过类似的恋爱游戏，叫作《AKB 1/48》，主题就是AKB48的成员全部爱上了玩家，而玩家要跟所有人约会后，选择其中一人告白。

读者可能会说，这都是虚幻的！追星族就是智商低！那是因为你不是AKB48的目标人群，你的生活丰富多彩，你照镜子不会自惭形秽，走在街上不会遇到“好恶心，怎么会有这种人”的眼光，你迷恋事业和权力，在常人的眼中是雄心壮志的，而OTAKU迷恋动漫游戏，在常人的眼中是玩物丧志的。

OTAKU是痛到极点的小众细分客户群。他们的物质生活极度贫瘠，精神生活不被常人接受。因为够卑微、够绝望，所以可以为生命中的一点点甜赴汤蹈火。“可以见面的偶像”满足了他们把二次元逻辑搬到三次元的梦想，是他们在现实生活中的重要寄托，甚至是唯一寄托。

4. 小剧场和“WOTA MIX”

（1）小剧场。

AKB48的出道，是从秋叶原剧场表演开始的。作为一个偶像组

合，她们从一开始主打的就不是唱片、电影等传统偶像的主力渠道，而是小剧场。小剧场和唱片、电影、电视剧、综艺节目相比，显然成本高、收益低，不具备规模效应，那么为什么AKB48还要选择小剧场呢？

读者也许会想，当然是因为AKB48的唱功和舞蹈水平低，上不了大舞台，然而实际情况绝非如此，也许刚出道的AKB还上不了NHK的红白歌合战[4]（这就好比是SNH48上不了春晚），但上个综艺节目，演个电视剧还是完全可以做到的。不是不能，而是不愿。

因为，唱片、电影、综艺节目都是媒体，小剧场演出是社交。

如果AKB48只是唱唱歌、演演电视剧，对宅男们来说，这和二次元有什么不同？都是在屏幕中，可望而不可即的东西。但小剧场则不然，花80元钱，就能站在台下，距离女神最近时不到80厘米，能仰望女神在台上跳舞，能看到她脸上的汗水，还能闻到她散发出来的香味。

AKB48的小剧场演出，最好的位置就是舞台前1～3米的空地，所有的真爱粉都不会买坐票，而是在这里站两个小时，距离偶像越近越好。

（2）WOTA MIX。

更重要的是，因为是社交，所以一定要有参与感。去小剧场不是听歌的，AKB48的小剧场演出都是假唱，女孩子们在台上的舞蹈动作非常累，唱歌很容易换不上来气。假唱怎么了？宅男们不在乎！去小剧场不是听歌的，而是一次女神和粉丝的深度互动！

AKB48一次典型的演出流程是，介绍出场偶像，唱歌，唱累了聊天互动，唱歌，结束时在出口击掌，这是偶像们要做的事。在此过程中，粉丝们也有一套完整的互动仪式，称为“WOTA艺”“御宅艺”，或者“WOTA MIX”。

如果你以为“WOTA　MIX”仅仅是挥舞荧光棒一起合唱，那你就太天真了。典型的一次AKB48暖场环节的MIX包括如下内容：

前奏音乐开始后，反复呼喊“Hey”8次，进入MIX阶段后，首先由带头的人（御宅艺师）喊：“开始喽！”

然后第一轮，在场的宅男双手拇指和食指指天，身体按照“左左右右左右左左”的顺序摇摆，一同用英语呼喊：“Tiger！Fire！Cyber！

Fiber！Diver！Hyper！Viber！Jarjar！”

第二轮，身体按照“右右左左右左右右”的顺序摇摆，用日语呼喊：“Tora！Hi！Jinzo！Seni！Ama！Shindo！Kasen Tobi Jokyo！”

第三轮，用虾夷语呼喊（日本原住民方言）：“Chabe！Abe！Kana！Kira！Rara！Tusuke！Myahon！Tusuke！”

至此，暖场结束，偶像登场。

什么？你们觉得这很奇葩？难道你们在公司年会上跳江南Style，跳Nobody就不奇葩吗？难道你们公司年会请苍井空，请波多野结衣就不奇葩吗？你们奇葩爆了好吧！

事实上，WOTA　MIX的每一段表演都是有典故的，据粉丝考证，第二轮的日语台词出自于一首诗，大意是（译文或有偏差）：

像老虎一样，像火一样，

我这纤细的心，被这人造的世界所迫，日复一日，

我想要饮下海水，我想要撕咬女孩，

让我跳动的心脏化身飞去，

我纤细的心已飞走，刹那间，我没有别的想法，只想着，忠诚于你，

刹那间，这种流遍全身的感觉，

就是我最重要的东西。

WOTA　MIX的词汇就是从诗歌中摘取了一些押韵词而成，所有的仪式最初都有一个合理的概念内核，只是在仪式化的过程中逐渐无法辨识。能不能理解已经不重要，重要的是真爱！信仰不需要理性！

社交活动的本质，就是一种在特定的人群之间（OTAKU），在特定的场合下（剧场），基于特定规则，完成人与人之间的互动（WOTA MIX），从而建立强烈的情感连接的过程。

人群通过社交形成社群，社群需要强大的凝聚力，凝聚力往往有六种来源：共同的信仰、共同的情感、共享的资源、共同的仪式、共同的挑战、共同的胜利。信仰、情感和资源把人群连接在一起，仪式是连接的外在表现，最终面对挑战，聚合集体的力量获得胜利，个体从中获得荣誉和利益。

WOTA　MIX在粉丝团中就同时体现了仪式、互动和胜利的要素。这不仅是“只有自己人才懂”的一种仪式和有参与感的互动，更重要的是，不同偶像粉丝团之间总要比拼能量，声浪就是比拼能量的直观方式，MIX之后，每个粉丝都产生了“我是保护公主的骑士，所以要挥汗如雨燃烧自己，哦呵呵呵呵”的奇妙感受。

而小剧场，就是每天聚合粉丝、表演仪式、展示力量的场所，它不是偶像的剧场，而是粉丝们自我表演的剧场，是OTAKU们自我释放的剧场，是小众人群的深度社交。

5.“AKB48总选举”

偶像是什么？人们为什么喜欢偶像？

偶像是歌手吗？如果是，为什么歌唱得很烂依然有人喜欢？

偶像是演员吗？如果是，为什么演技可以很烂、面瘫流，依然有人喜欢？

偶像的本质是恋人，崇拜偶像就是爱。爱一个人，她唱歌好不好听，演戏好不好看都无所谓，爱她，首先是关注她，想要无微不至地了解她的一切；其次是想要被她认可，在形式上成为一群人、一家人；最后是想要声援她、帮助她，看着她一步一步成长，分享荣耀和喜悦。所以，真人秀才是偶像节目的终极形态，其中聚合了关注、认可和后援等要素。

讲到这里，我们谈的都是小众人群的社交需求，也许应该谈谈供给端了，这些女孩子们为什么心甘情愿、日复一日、不知疲倦地和粉丝互动？而且她们互动的对象主要是一群被社会排斥的宅男？

首先，她们都是中学生，在11～15岁入团，22岁毕业，她们从一开始接触到的理念和现实就是这样；更重要的是，她们没有太多选择。

说是要成为偶像组合，但是一入团却发现有这么多同伴！如果自己没有人气，就站不到核心位置！团队刚刚有点人气，马上又成立了二团！

于是，这些十几岁的女孩子为了人气，努力学化妆、拍照、发微博，努力和粉丝互动，辛勤练舞，学习卖萌、讲笑话，和团队成员刻意发亲密照制造同性绯闻，因为炒作CP（情侣）是提高人气的有效手段。

AKB48的机制，就是让这些女孩子在过度竞争的环境下招揽人气，而一个有代表性的做法，就是“AKB48总选举”。

总选举指的是，从AKB48的A、K、B、4、8五支队伍中，选举出最优秀的女孩子组成一队，怎么选呢？靠人气，直白地说，就是每张CD中包含一张投票券，鼓励粉丝们用钱投票。

AKB48的机制至此终于成型。小众宅男的目标人群，握手会的独特产品，小剧场的深度社交，300人的内部竞争，总选举的全面动员，最终将一个偶像组合打造成为永不落幕的少女真人秀。

讲到这里，商业模式已经形成闭环，但还有一个问题没解决，就是如何从小众人群走向大众人群，也就是说，把第一点定位的宅男人群打透之后，还要找到第二个更大的人群市场，这个市场就是十几岁的少年男女。

6.“喊出同龄人的心声”

从宅男市场走向青少年市场，AKB48的核心产品几乎不需要任何调整，因为青少年的需求类似于宅男。青春期本身就是一个叛离原生家庭，寻找新的社群的过程。而青少年也同样面临不被成人世界认可的苦闷，同样渴望与偶像近距离接触，同样需要仪式性的活动来挥洒精力。

更重要的是，在细分市场获得认可的AKB48，此时产品已经迭代了好几轮，打法领先于竞品，而且拥有雄厚的资金实力。因此，从宅男市场走向青少年市场，阻力比从一开始就定位青少年市场要容易得多。

从2009年开始，AKB48逐渐以“喊出同龄人的心声”为新的宣传定位。AKB48早期的歌曲原本分为两类：一类描述少女心事，另一类就稍微偏情色一点（宅男需求）。2009年之后，AKB48的歌曲从情色走向纯情，而把情色市场留给了同门的姊妹团SDN48。

不难理解，AKB48现在的主力粉丝团，首先是少女，其次是少年，之后才是宅男。如果说，在日本，宅男是一个百万级的人群，那么少年男女就是一个标准的亿级人群。

我们花了大量篇幅来讨论AKB48和二次元市场，不厌其烦地解释了很多外人看不懂的细节，为什么？因为AKB48突出地体现了我们的观

点：

（1）缩窄人群，提高强度，小众意味着外人无法理解，强需意味着获客速度快、口碑传播强、粉丝黏性高。

（2）从小众走向大众，核心路径是依靠小众粉丝团的力量形成病毒传播，从而唤醒大众对于这一需求的关注。

当然还有更多的细节和术语来不及解释，比如聚聚（核心粉丝）、MC（聊天互动的主持人，是涨人气的手段）、饭圈（粉丝群体）、饭头（一个粉丝群体的领导者）、土豪饭（有钱的粉丝）、白嫖（不花钱的粉丝），等等。

在这个路径中，从小众刚需如何走到大众非刚需，似乎还没讲清楚，怎么会形成跟风效应？难道只要是小众热衷，就能拓展到大众市场吗？这就涉及我们下一节要谈到的内容，非刚需的第二个生存之道——提高频次，反复唤醒。

提高频次，反复唤醒

客户的心智是有限的，在同一场景下，客户的脑子能思考的事情是有限的，人类的本能是优先解决重要和紧急的事情。我们把非刚需变成次刚需，核心就是像电影《盗梦空间》一样，在客户心智中植入“需要解决这个问题”或者“应该尝试一下这个东西”的想法。

1. 提高频次是唤醒需求的核心手段

我们前文讲过高频的力量，絮叨一下不是事，絮叨一生烦死人。提高频次的核心就是反复提醒客户：老爷！你这儿痛不痛啊？老爷！你这样好痛啊！老爷！我看着你都痛啊！老爷！让我帮帮你好不好！老爷！我不要钱，我帮帮你！老爷！我是真心看着你痛，我心疼啊！

我们说需求刚性＝强度×频次，反复提醒的核心价值就是提高频次，从而加深整体的痛感。尤其是在客户其实不痛的时候提醒他：你昨天很痛，你将来还会很痛。人为还原那个痛苦的场景给他看，相当于制造了一次痛点。

不断提高频次，唤醒需求，最终就会促进客户转换优势需求，改变

客户的消费决策。要想达到这个目的，媒体的应用是必需的。一个典型的案例就是：怕上火喝加多宝。

上火是中国人经常遇到或感受到的事，但“下火”这件事，是刚需吗？其次，“下火”这件事，能证明疗效吗？最重要的是，喝凉茶真的能“下火”吗？这些问题的答案其实并不重要，加多宝完成了一次漂亮的需求唤醒行动。

2. 制造诱因是唤醒需求的核心内容

假设我们能够高频地给客户推送内容（这需要强大的媒体运营能力），依然要解决一个问题，就是推送什么样的内容才能激发客户的需求。

当我们决定反复提醒客户痛不痛的时候，要警惕一点，就是花剌子模信使问题，人们总是对带来坏消息的人心存厌恶，因此，用什么样的内容去唤醒需求就显得很重要。也就是说，制造什么样的诱因，能够让客户更有效地感受到痛点。

怎么办呢？我们再修正一下需求刚性公式：

需求刚性＝强度×频次＝（期望–现实）×频次

如前所述，人们消费是为了获得幸福，幸福感的大小其实和期望关系特别大。因此，制造痛点，提高需求强度有两个基本方式：一个是拉高期望，另一个是降低现实，或者说，指明残酷的现实。

拉高期望非常容易理解，就是贩卖梦想。“你，值得拥有”，而你，其实没有，于是就会产生佛家所谓“求不得”的痛苦。我们看到所有的奢侈品都是在贩卖梦想，名车、名表、手袋、成衣都把自己和某种消费者可望而不可即的生活方式联系在一起。

降低现实，就要小心一点，“欢迎来到真实的荒漠”，但客户看到残酷的现实，必然会心生愤怒，这种愤怒一不小心就会指向宣传者本人，怎么办呢？就要给客户指明敌人，把怨气引导过去。在实际操作中，这种方式被很多没有节操的创业者搞成了贩卖阴谋论。

“不管几比几，不要转基因”，这是2014年某食用油制造的著名营销

事件；“Beat U，我怕黑专车”，这是2015年某专车运营商制造的著名营销事件。这两个事件的共同特点是引发了巨大的争议和关注。从流量和曝光的角度来说，是好营销；从要美名还是要骂名的角度来说，风险很大。创业者到底是爱惜羽毛，还是哗众取宠，要想好。

阴谋论人人爱，贩卖阴谋论，扮演白衣骑士，引发巨大争议，产生轰动效果，这是一种可行的营销手段，但我们不建议用。我们建议创业者适度和真实地展示现实，讲真话和贩卖阴谋论之间的差别，就像柴静的《穹顶之下》和“不要转基因”之间的差别一样。无论从战略上还是战术上，都不能愚弄客户。

创业是一个苦其心志、劳其筋骨的过程。创业者都有心魔，没有魔性，就没有狼性。但如果心魔战胜了底线，不择手段，就会给自己和团队带来巨大的风险。

尼采说过，当你望向黑暗深渊的时候，深渊也在望着你。

3. 客户触点是唤醒需求的主要路径

强行拉高频次的本质是提高信息传播的到达率，如何提高信息传播的到达率呢？这就需要有客户触点。客户触点有两类：一类是点对点推送，另一类是媒体宣传。

（1）点对点推送是到达客户的精准路径。

我们讲一个小案例，说明点对点推送的威力。请问中国最大的门户网站是谁？

是腾讯。

稍微熟悉互联网发展史的小伙伴都知道，中国历史上的三大门户网是新浪、网易、搜狐。其中，新浪长期以来都是门户网站的老大，流量稳居第一。面对这样的竞争对手，腾讯是如何反超打败新浪的？

非常简单，而且非常快，靠QQ弹窗，推送新闻消息。

这个产品的官方名称叫“腾讯迷你首页”，靠着4亿用户的点对点推送，腾讯门户在两年的时间里，日访问量从0发展到过亿，并于2006年反超新浪，成为中文互联网第一大门户。这就是主动推送秒杀被动等待

的威力。

在今天的互联网，点对点推送有五种主要的路径：电子邮件、短信、微信订阅号/服务号、APP内置推送、电话。每种路径都需要拿到有效的客户联系方式。每种路径适合的推送内容和打开率不一。

点对点推送的核心问题是精准性。如果能够做到对不同的精准客户用不同的频次，推送不同的内容，说明客户触点标签、需求标签、情感标签运用到位。否则，就很容易变成垃圾信息，一个信息渠道一旦被垃圾填满，它的有效性就会迅速降低。

在2016年的互联网信息渠道，邮件已经基本失效，打开率不足千分之一；微信订阅号的一次打开率通常只有百分之几，主要靠朋友圈转发；短信和电话即将失效。我们观察，目前还有一点点红利的是APP内置推送，一线的互联网APP，比如美拍、秒拍、百度地图、春雨医生，在APP内置推送方面都做得非常好。

APP推送之所以还有红利期，是因为很多小APP还没有学会用推送来激活用户，直白地说，就是考核了拉新指标，没考核日活跃用户数量。我们预计这个红利期也将迅速结束。下一个有红利的推送方式是什么呢？也许会发生在直播领域，比如让打过瘦脸针的小姑娘给客户拨叫视频电话，这些都是邪路子。有效的推送，本质上要靠精准内容。

（2）媒体宣传的核心是内容和覆盖率。

除点对点推送之外，另外一种推送的方式就是媒体宣传。点对点推送好比狙击手，一枪一个；媒体宣传好比空军轰炸，一炸一片。

媒体宣传的核心，一是内容，二是覆盖率。其实，无论对于点对点推送，还是媒体宣传，优质的内容都是必需的。即便在客户基本不看的垃圾邮件领域，内容运营也会产生效果。以作者为例，有一天我收到了一封邮件，标题是“单身妈妈的创业故事”，明知是广告邮件，我还是打开看了，而且成了这个创业者（确实是单身妈妈，做跨境电商）的忠实粉丝。

提高覆盖率有两种手段：一种是高频媒体宣传，在营销战的历史上，这一手段被反复使用；另一种是社交传播，制造广泛转发的爆点事件。前者是标准的空军轰炸，后者是改良版的空军轰炸，丢下来的是病

毒武器，不仅能炸，还能传染。

病毒的本质是内容，又绕回了内容运营这个创业者避不开的领域，在第二章我们已经详细讨论了内容运营，此处不再赘述。

小结

在本章中，我们讨论了非刚需市场，或者说弹性市场如何创业。我们发现，大量创业者面临的市场并不是绝对的刚性需求市场，因此，如何在客户心目中植入消费观念，提高一种需求的刚性，就是创业者必备的技能。

如何提高需求刚性？我们提出了两种策略：一种是缩窄人群，提高强度；另一种是提高频次，反复唤醒。前者需要创业者的产品定位能力，后者需要创业者的媒体运营能力。

我们想特别提醒的是，再有经验的创业者，也不能违背商业的自然规律，也就是说，不能强行创造伪需求，不能强行卖给客户伪产品。在创业史上，我们确实看到一些案例，利用媒体宣传的力量强行推销产品，尤其是保健品这个品类。我们也确实谈到，客户的需求是可以被构建的，但这些需求的本质依然植根于人类行为的基本动机，致力于解决虚假和暂时的问题，永远是创业者的第一死因。

如何判断一个需求是真是伪？很简单，抛弃执念，观察客户的行为，倾听客户的声音。

对于寻找突破点的创业者来说，解决了客户定位的问题（参见第二章），解决了客户需求的问题（参见第三章），接下来要解决的就是获客的问题，这就是第四章的主题，在哪里和客户聊天，聊什么，怎么能做到“一找就找着，一聊就高兴，一看就想买”一？请看下章。

---

[3] 指不升学、不就业、不进修或不参加就业辅导的社会族群。

[4] 代表日本最高水准的歌唱晚会。

第四章
如何做到低成本
快速获客

在创业企业的单点突破阶段，成长是最核心的价值标准，而评估成长的指标，早期主要是客户数量。因此，获客是创业项目高速增长必须解决的问题。以往我们把获客渠道分成线上和线下，在今天的互联网时代，这种分法已经显得陈旧。我们认为，本质上，获客渠道只有三种：私聊，广播，分享。本章通过三个案例，展示了在三种渠道下的低成本快速获客。

本章核心：

1.触点标签精准获客：海归人才招聘网站络可英案例

2.情感标签快速获客："快看漫画"对不起，《我只过1%的生活》案例

3.口碑推荐指数获客：唱吧零成本社交传播获客

在创业企业的从0到1阶段，成长是最核心的价值标准，而评估成长的指标，早期主要是客户数量。因此，获客是创业项目高速增长必须解决的问题，也就是我们在第二章说的，如何做到“一找就找着，一聊就高兴，一看就想买”。

在创业者单点突破的过程中，获客又可以在两个阶段进行，即种子客户阶段和早期客户阶段。种子客户的特点是身份、触点、需求、情感、能力标签都必须精准地符合创业者心目中的用户画像，这样的客户必须要创业团队亲手一个一个拉过来。种子客户够精准，产品迭代才有效，这个苦活累活是不能省略的。

在种子客户测试完成之后，创业者开始进入早期获客阶段。以往我们把获客渠道分成线上和线下，在今天的互联网时代，这种分法已经显得陈旧。我们认为，本质上，获客渠道只有三种：私聊，广播，分享。私聊，是根据触点标签，精准找到客户进行沟通；广播，是根据需求或情感标签，广泛传播信息等待客户上门；分享，是利用社交媒体，鼓励客户形成病毒传播。这三种获客方式分别代表了三个时代，就是推销员时代、大众媒体时代和社交网络时代。

每一种推销方式，又可以分成若干种细分的流量渠道，营销人员的核心工作就是管理这三类流量渠道，评估每个渠道的获客成本、获客速度，以及获客质量。成本反映在投放金额和人员开支，速度反映在每个渠道的获客数量，质量反映在客户的转化和留存。具体用什么指标来评价成本、数量、转化率，每一个行业有自己的特性，作为一本培养思维逻辑的书籍，我们不再赘述，读者可以自行查阅资料，或购买《增长黑客》《定位》等图书。

获客渠道与获客指标

创业团队在早期需要明确的目标来驱动，产品上线通常是个显著的驱动目标。经过产品经理苦思冥想，开会讨论，技术人员熬夜加班，产品终于上线了。这时候是创业团队最兴奋、期望最高、充满幸福和憧憬的时刻。

然而，根据我们的经验，产品上线之后1～3个月，也是创业团队最

容易分崩离析的时期。原因很简单，产品上线之前，就好像谜底尚未揭开，每个人都怀着希望和憧憬，这时候加班也行，不拿薪水也行；而一旦产品上线，如果客户量上不去，希望破灭，创业团队就会面临沉重打击，士气消沉、陷入不知道该做什么的困惑之中。所以，产品上线的时刻，反而是创业团队最危险的时刻。

在这一章，为了解开创业者的困惑，我们来梳理一下获客这件事。

种子客户和早期客户

1. 种子客户要靠创业者一个一个去拉

在创业过程中，种子客户和早期客户是不同的。种子客户就像做科学实验一样，是精挑细选出来的一批小白鼠，其目标是为了帮助创业者完成一个尚不完善产品的第一阶段实验。因此，种子客户的标签必须尽可能精准地符合创业者心目中的用户画像。

种子客户的获取没有捷径可循，创业者必须一个一个去拉。创业者对目标客户群体越熟悉，对行业越熟悉，越能拉到高质量的种子客户。比如小米的种子客户是在手机论坛挖来的100个发烧友。

2. 早期客户具有显著的尝鲜和非理性特点

当种子客户帮助产品完成迭代后，创业者就进入了早期获客阶段。一般来说，我们的目标客户群体不管有多细分，都可以再次按照客户生命周期细分（见图4–1）。

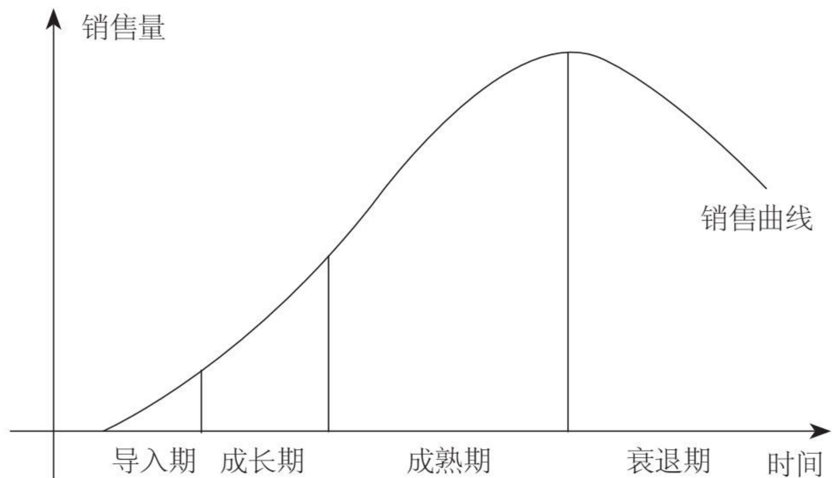


图4–1 客户生命周期曲线

所谓客户生命周期，本质上是指新产品被客户接纳的过程，导入期的客户是尝鲜型客户，对于新事物有极大的好奇心；成长期的客户是非理性客户，也就是冲动消费客户，容易被情感打动；成熟期的客户是理性消费客户，重点看性价比；衰退期的客户是保守客户，只有当一款产品尽人皆知时，他们才会去买。

种子期完成后，创业者位于客户生命周期曲线上的导入期，因此，早期获客的主要目标是尝鲜型和冲动型客户。对于这类客户，单纯讲产品是没有意义的，而是要调动客户的情感标签，帮助客户破冰。

三类获客渠道

1. 从营销的历史聊起

传统意义上，我们把获客渠道，或者说营销渠道（以下统称为获客渠道）分成线上和线下，比如一家团购网站，就会包括2B端的线下地推团队，干的是打电话、扫楼的工作，以及2C端的线上营销团队，干的是买流量、优化页面、写文案、找大V谈合作、四处加微信群发小广告的工作。

这样的分类方式，已经越来越不适合今天的创业企业。

回顾一下营销的历史，从原始人划着独木舟去拜访其他部落开始（参阅马凌诺斯基《西太平洋的航海者》），营销的主流方式是行商，

或者用今天的话说，叫地推。市场是靠推销员拎着皮箱一个一个城镇跑下来的，阿瑟·米勒在《推销员之死》中说过，推销员的核心竞争力就是“微笑和光亮的皮鞋”，也就是形象好和亲和力。

随着大众媒体的兴起，杂志、广播、电视、互联网带来了新的传播方式，大众媒体成为营销传播和获客的主要渠道，而媒体的打法，如我们在第二章提到的，本质上还是内容运营和客户覆盖。

在前互联网时代，营销获客始终有一个看不见的渠道，就是客户之间的口碑推荐，形象地说，就是当两个客户坐在一起的时候，李四问张三：“兄弟你手里这是什么啊？”张三说：“苹果手机！可好用了！”优秀的产品会让客户产生荣耀感，产生粉丝群，粉丝群的口碑推荐是获客的重要渠道之一。

传统线下渠道，口碑推荐是无法测量的，因此也无法管理和闭环。在社交媒体时代，口碑推荐被显性化了，典型的产品就是滴滴打车的红包分享，用户每一次分享红包，都相当于是一次小圈子内的口碑推荐。

所以，总结一下，获客渠道本质上只有三种：私聊，广播，分享。

2. 三类获客渠道

（1）私聊。

私聊是典型的推销员场景，不管是QQ聊、电话聊、页面上聊、街头聊还是办公室聊，它的本质是一个销售人员通过话术和自身的随机应变，说服客户使用产品。地推、电话销售、QQ咨询、大客户拜访，本质上都属于这种获客渠道。

私聊渠道的核心问题是，推销员的时间是有限的，因此要想规模化，就必须大规模地雇用推销员，也就是所谓的“地推铁军”。我们曾经拜访过某家互联网企业在北京东二环的豪华写字楼，一进去就震惊了，五星级写字楼里面摆满了鸽子笼一样的小工位，数百人正在同时拨打电话。

私聊场景如何提高流量，降低成本？一方面是客户的精准，另一方面是话术设计，因此，私聊场景需要对客户的触点标签、需求标签、情感标签掌握得非常清晰，流程上是用触点标签找到客户，基于需求和情

感标签用特定的话术说服客户。

私聊场景如何获客，大量的销售书籍都有介绍，比如《逆转销售》。

（2）广播。

广播是典型的大众媒体场景，本质上是内容运营，通过一段编排好的内容，在阅读过程中唤醒客户的需求，说服客户使用产品。所有媒体类营销方式都属于这类场景。

广播场景如何提高流量，降低成本？一是做到大面积精准推送，二是内容编排要有效地唤醒客户内心的需求。因此，广播场景的典型打法就是我们在第二章中说的，通过情感标签吸引客户。

（3）分享。

分享场景是利用社交媒体，把口碑推荐场景显性化的结果。本质上是通过产品的分享机制设计，让客户来推荐客户。如果这种手段利用得有效，客户可以出现指数级的增长，同时也能持续激活存量客户。

分享场景如何提高流量，降低成本？核心是，给客户一个转发的理由。我们观察，客户转发的理由无非有以下三种：

·情感有共鸣：男人看了沉默，女人看了流泪，不转不是中国人！

·内容有价值：著名投资人最新演讲，在创业者圈子里转发一下！

·转发有奖励：滴滴红包分享，转发给钱！

无论是私聊场景、广播场景，还是分享场景，创业者不能仅仅把产品摆出来，而是要在产品上附加一个内容产品，可能是知识性的，也可能是情感性的，并且以这个内容产品来提高获客流量，降低获客成本。

所以，获客渠道本质上是三类场景：私聊、广播和分享。形象地说，如果获客像吃鹌鹑蛋，那么私聊是用筷子，一个一个夹；广播是用大漏勺，一勺一勺捞；分享是把鹌鹑蛋用线穿起来，一提一大片。

其实，获客渠道和客户群定位密不可分，客户是如何细分的，基本上决定了获客的战役怎么打。接下来，我们就通过三个案例，一个触点

标签精准获客，一个情感标签快速获客，一个口碑传播病毒获客，来展示不同渠道的不同打法。

私聊场景：触点标签精准获客

络可英的精准获客

络可英（Lockin　China）是一个专门为海外人才打造的垂直招聘平台，它希望能通过简历智能推送和一系列的对接活动，解决海外人才找工作难的痛点。

1. 细分客群，触点标签清晰

络可英作为一个招聘平台，一端是海归人才，另一端是国内企业的人力资源经理，两端客户的触点标签都非常清晰。

在企业端，络可英创始团队来自智联招聘海外事业部，对企业需求极为熟悉。络可英表示，两类中国企业对于招聘海外人才是刚需：一类是看重海归人才的海外经验和英语能力，即将拓展海外事业部的大型国企和民企；另一类是看重海归人才技术背景的汽车、互联网、金融等企业。在精准的客户定位下，络可英团队在产品上线半年之内，就发展了超过4 000家企业客户，发布了超过16 000个职位（见图4–2）。

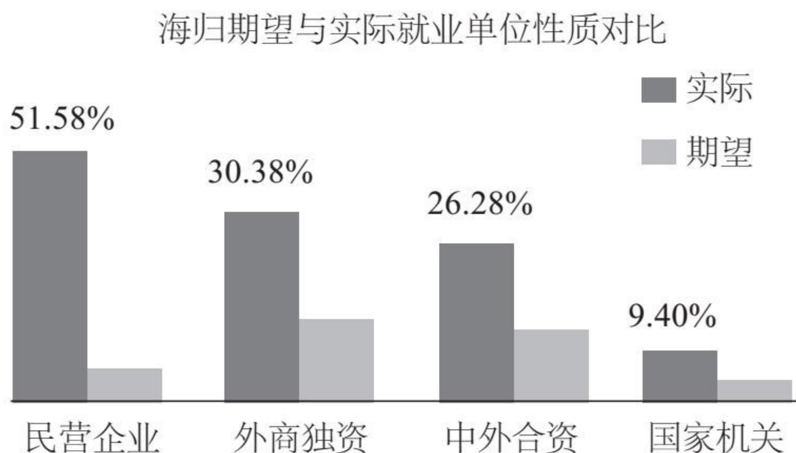


图4–2 海归就业单位分布（摘自络可英《2015年海归生存报告》）

在人才端，络可英初期聚焦于海归应届毕业生这一细分客群，同样，客户触点标签清晰。更重要的是，自2008年以来，一方面新一轮留学热潮兴起，另一方面全球经济下滑，留学生在海外求职变得更加困难，因此，海归就业市场是一个蓬勃发展的市场。从教育部的统计来看，中国出国留学人数年均增速超过10%，而海归年均增速超过30%，超过70%的留学生选择回国就业，预计2017年，海归就业人数将超过60万。

2. 客户群存在显著刚需

海归学生回国找工作存在显著的痛点，根据络可英统计，平均求职时间需要6个月左右，有的甚至超过一年（见图4–3）。为什么时间会这么长呢？

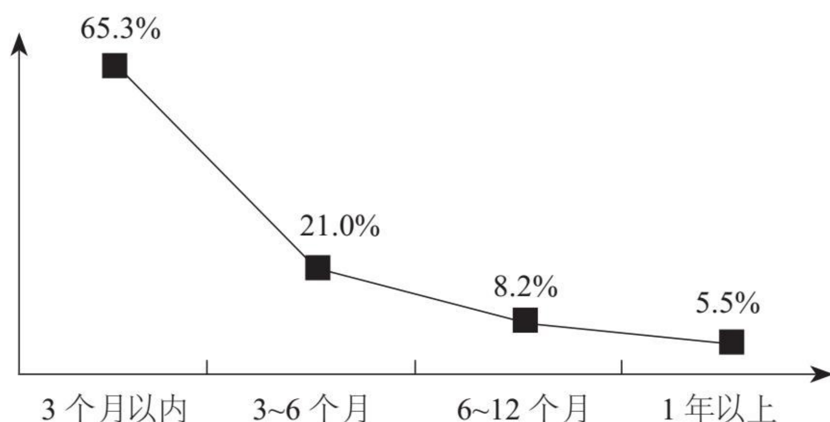


图4–3 海归学生求职平均时间（摘自络可英《2015年海归生存报告》）

海归学生毕业季与国内招聘季之间存在显著的时间差。海外学生毕业时间不固定，每年5月、7月、9月、12月多批毕业，学生毕业之后通常会先试试能否在当地找到工作，找不到才考虑回国。而国内的招聘季一般在12月，此时海归学生往往还未完成学业，因此，错过招聘季是显著的痛点。

络可英就是抓住这个细分人群，提供海归人才招聘服务，通过在线职位发布和精准匹配，帮助海归学生找到合适的职位。

客群细分，需求刚性，怎么获客呢？

3. 通过触点标签，快速获客

洛可英作为一个招聘平台，一端是海归人才，另一端是国内企业的人力资源，两端客户的触点标签都非常明显。由于创始团队来自智联招聘海外团队，在企业端已经有了一定的人力资源人脉积累，就可以实现化双点为单点，全力突破海归人才端。

在人才端，络可英瞄准的是从本科到博士后学历的海归应届毕业生，学生客户群的最大特点就是，集中分布在一个个校园内，客户密度分布极高。这就像挖矿一样，找准了位置，一铲子挖下去全都是客户，可以有效地降低获客成本。

络可英的获客战役，第一步是精准打海外大学的职业发展中心（CDC）。CDC中心相当于中国大学的就业指导中心，它的工作目标是提高毕业生就业率，由于海归招聘市场相对空白，CDC乐于与络可英合作。

络可英以精准获客的形式，邀请大学CDC负责人成为络可英全球校友会成员。半年内一共发展了500家海外大学，其中包括美国伊利诺伊大学香槟分校、悉尼科技大学、墨尔本皇家理工大学、英国华威大学等多家海外名校。

与CDC建立合作关系，只是获客的第一步，因为毕竟CDC不是就业中介，而是一个大学的行政机构，具体的获客还要自己去做。2015年，络可英首次启动了“环球招聘80天”行动，创始人亲自带队组建了3人团队，在80天内走访了5个国家的17所大学，举办了17场宣讲会，现场就拿到了2万份有效简历，活动后持续发酵拿到了4万份有效简历。这样一个高端大气上档次的活动，一共花了多少钱呢？

答案是：35万元，其中场地费用为零，媒体宣传费用为零，主要成本是3人团队的机票和酒店费用，以及物料印刷费用2万元。计算一下平均获客成本，络可英平均拿到一个海外人才简历的成本不到9元。而每个人才都能给络可英带来数百元的收入，毛利超过10倍，这就是精准获客的威力！

4. 通过客户社群，持续沉淀

我们一般认为，获客是一个漏斗模型，拉新、激活、留存、购买、

复购、推荐。对于招聘业务来说，复购概率比较低，因此解决拉新之后，获客的另一个重要目标就是解决客户带客户的推荐问题。

当客户精准分布，而且是一堆一堆的时候，一种有效的方式就是用社群活动持续黏住老客户，吸引新客户。2015年年底，络可英推出了O2O产品Lockin Next。Lockin Next为海外高校的学生组织提供了一个免费平台，在此他们可以发布一系列线下活动，比如爱丁堡大学华人社组织的新生接机活动、纽卡斯尔大学举办的新生行前会、杜伦大学举办的名企交流会等，依靠社群的力量，把户群从应届毕业生进一步外推到在校生。

5. 小结

事实上，关于络可英这家企业，还有很多可以发掘的闪光点。我们知道，国内招聘服务的一个弊端是大量堆积简历，依靠海量的简历库向企业收取年费，看上去数量极多，但对企业人力资源部门来说实则增加了筛选工作量。而络可英采用多元标签的客户分类方法，精准推送少量简历，结果是匹配成功率极高，平均可以达到每投递5份简历，就拿到1个录用通知。

总结一下，络可英是一个典型的单点突破项目：

从“看客户”的角度来评价，市场极度细分，小众人群刚需，通过触点标签低成本获客，产品有效解决客户痛点。

从“看行业”的角度来评价，市场自身高速增长，竞争对手在细分领域没有布局。

从“看团队”的角度来评价，创始团队分别来自招聘行业和互联网，具备行业经验和技术能力，符合人剑合一的特性。

在获客这个领域，络可英给我们的启示，就是当客户触点标签非常清晰的时候，寻找客户密度最高的地方，通过小范围广播＋私聊的方式获客。在实操中，究竟用小范围精准广播，还是私聊，主要取决于客户的破冰成本，也就是客户第一次使用产品的成本，包括时间成本和金钱成本。

广播场景：情感标签快速获客

快看漫画的情感获客

“伟大的安妮”原名陈安妮，出生于1992年，2012年开始在新浪微博发表原创漫画，2013年拥有数百万粉丝，获得中国动漫金龙奖。

2014年12月23日，伟大的安妮推出了漫画阅读APP“快看漫画”，同时，她在微博发表了一篇流传甚广的漫画《对不起，我只过1%的生活》，在24小时内，这篇微博的阅读量超过6 000万，APP下载量突破30万。两周内，“快看漫画”APP下载数量达到100万（数据源自陈安妮微博）。

这篇著名文案的阅读链接如下，我们建议读者扫码阅读完之后，再继续阅读后面的文字。



1. 看漫画是刚需吗

当我们在研究文创领域的时候，第一个要问的问题就是，看漫画是刚需吗？

显然不是，因此，漫画领域也就有了两种打法，一种是缩窄人群，提高强度。传统的漫画类APP，包括以分享日本、美国盗版漫画起家的“布卡漫画”，致力于发掘原创作者的“有妖气”，都是聚焦小众人群的细分应用。

另一种，以“伟大的安妮”为代表，就是反其道而行之，扩大人群覆盖面，提高频次，逐步培养客户的阅读习惯。这一类作者主要活跃在新浪微博上。

传统漫画的绘制是一个辛苦的工作，包括主题创作，分镜，绘制主角，绘制背景和配角，贴网点，上色，需要多人合作完成。通常完成一篇20页左右的漫画，需要连续工作一周。这样的节奏是和纸媒出版的节奏相适应的，以日本为例，最大的漫画杂志——集英社的《少年Jump》，就是以周刊形式发行。

因此，以往的原创动漫APP，例如“有妖气”，正常的节奏是每周更新一次，简称周更，个别漫画家的作品，例如夏达的《长歌行》，甚至可以拖到月更；转载日漫和美漫的APP，例如腾讯动漫，也是周更。

而“快看漫画”是日更，作者的平均更新频率是一周两次，通过安排推送频率，基本上可以保证每日更新一两篇热门作者的漫画。事实上，打开“快看漫画”APP，映入眼帘的第一张图就醒目地标注着“寒假日更！每天来追！”

2. 目标客户群体：轻度用户

我们可以比较国内两个典型的动漫应用：“有妖气”是国内最老牌的原创动漫应用，2015年作价9个亿，出售给上市公司奥飞动漫；“快看漫画”是上线不到一年半的新应用，目前公司估值也在9亿元左右（据2015年陈安妮接受媒体访谈时披露）。

我们知道，无论“有妖气”，还是“快看漫画”，讲的商业故事都是IP变现。IP变现本质上还是流量逻辑。创意类产品最大的风险，就是在产品上线前不知道有没有人喜欢。比如线上视频巨头Netflix，以根据大数据拍摄电视剧著称，但收视率也存在波动，《纸牌屋》大火，《铁杉树丛》就不太顺利。但创意类产品的另外一个特点是毛利高，只要购买率达到一个及格线就不亏本。在这种情况下，IP类产品自带粉丝的优势就凸现出来，粉丝群自带流量，保证了产品的现金流可回本，也增加了产品大火的可能性。

当我们用流量的角度来看“有妖气”和“快看漫画”时，就要评估一下，它们各自面对的粉丝群体是谁？有多大？

首先我们看一下这两个平台的流量，重点是看著名IP的流量，我们任取两个平台首页推荐的一部漫画来比较。“有妖气”首页推荐科幻漫画《端脑》，累计浏览量19.59亿次，吐槽＋评论超过46万条；“快看漫

画”首页推荐爱情漫画《零分偶像》，累计浏览量超过700万次，累计评论超过90万条。我们折算成单页的阅读量，《端脑》共计超过4 000页画面，单页阅读量50万次；《零分偶像》因为是条漫，我们用滚屏次数除以4来统计页面数（因为《端脑》一页平均有四格分镜，《零分偶像》四页加起来的内容等同于《端脑》一页），共计150页画面，单页阅读量4.6万次。

我们估算，“有妖气”的阅读量大约是“快看漫画”的10倍，而“快看漫画”的用户评论数是“有妖气”的两倍。出现这种情况，说明两个APP面对的客户群体行为差异显著，不是一群人。

那我们再来详细看看两群用户都是什么人，最佳的方式莫过于看两个APP在苹果应用商店的评论数。“有妖气”评论238条，典型的评论有：

·漫画很好看！全力支持！希望以后更新再快点。

·需要收费，或者VIP（会员）的情况太多了，如果都能免费观看就好了。

·一直在网页上看的，现在更方便了。

而“快看漫画”评论2 394条，典型的评论有：

·最早是从伟大的安妮微博了解到“快看漫画”的，不是漫画迷的我抱着试一试的心态下载了之后，发现越来越离不开它了，闲暇的时候追一追更新真是无比惬意。

·下载过好多漫画软件，只有这个保留了，主要是因为“快看漫画”里面几乎都是彩漫！画面感特别好！特别漂亮！其他的软件大部分都是黑白漫画，看起来一点都不过瘾。

·第一次在这里写评价，安妮加油！我从高中开始关注你，现在大一了呢。“快看漫画”越来越棒了，加油（笑脸）。

·喜欢看爱情类漫画，这里面很多，提示很多次评论，好吧，给你大大的好评。

评论数量大，而且每一条都有不同的内容，我们觉得，这应该不是运营小伙伴刷出来的。“快看漫画”把一大批以前不看漫画的轻用户群体引入了漫画界。

3. 轻度用户为何而来？情感标签

创过业的人都知道，任何一个产品的轻度用户群体，或者说，边缘用户群体，触点都是极为模糊的。以漫画为例，边缘用户是那些以前不看漫画，现在开始看的人群，这样的客户群怎么找？必须使用鲜明的情感标签，而且要通过媒体聚粉。

讲到这里，我们终于可以回到案例开头的《对不起，我只过1%的生活》，探讨一下“快看漫画”吸引的是一批什么样的用户。安妮所有的漫画主打三个核心主题：爱情、亲情、励志。而“快看漫画”的主要作品也集中在三个主题：爱情、校园、心情（用漫画表达少女心事）。我们比较一下“伟大的安妮”和“有妖气”，看一下它们的百度指数（见图4–4），都是谁在搜索它们。

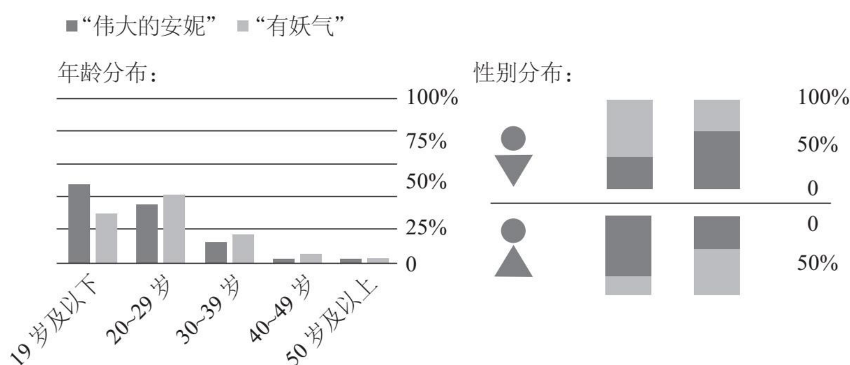


图4–4 “伟大的安妮”和“有妖气”百度指数人群属性对比

从图中我们看到，传统的漫画爱好者，以男性居多，年龄层次偏高；而“快看漫画”的成功之处，在于吸引了一大批低龄女性用户，客户的需求很明确，就是“喜欢看爱情类漫画”，喜欢看校园类漫画，喜欢看Q版萌系、故事简单的作品。

总结一下，安妮赶上了微博自媒体中的“图片传播”红利期，通过萌系的手绘漫画《安妮与王小明》，吸引了大量喜欢观看爱情类漫画的轻度用户，形成了粉丝，并且把这批粉丝带到了“快看漫画”里。

不仅如此，“快看系”的作者全部来自微博红人，我们列一下“快看系”作者粉丝数量和他们的主打作品，截至2016年3月：

·“伟大的安妮”粉丝1　000万，快看连载作品《安妮与王小明》，爱

情类。

·“安妮与王小明”粉丝200万，运营号。

·“郭斯特”粉丝1 348万，快看连载作品《小狐狸与小和尚》，爱情类。

·“使徒子”粉丝614万，快看连载作品《一条狗》，脑洞类。

·“吴琼琼爱画画”粉丝244万，快看连载作品《吴琼琼爱画画》，心情类。

·“吾皇的白茶”102万，快看连载作品《为何不跪》，宠物类。

·“卡里”49万，快看连载作品《复仇高中》，校园类。

·“谨斯里”32万，快看连载作品《我弟弟是外星人》，爱情类。

总结一下，“快看漫画”的成功，固然源于安妮创作了一部经典的宣传文案“1%的生活”，但更主要的是持续拉粉，渠道来自微博，主打标签是情感标签，秀恩爱，卖萌，吸引了大量原本不看漫画的年轻女性。这是典型的提高频次+情感标签获客打法。

4. 谈谈传统漫画与“条漫”的产品体验

从“看客户”的角度来说，我们分析了客群、需求、获客，还得谈谈产品。传统漫画，或者说纸质漫画，与网络漫画产品体验完全不同。

传统漫画是从右往左翻看的，最早的印刷开本为16开，为了在一张16开的页面上清晰地讲好故事，对纸质漫画来说，分镜，也就是在纸上画格子，安排好每格的内容，是影响作品质量的重要因素。图4–5为一张《少年Jump》的宣传图片，通过分镜把读者的视觉焦点聚集到每个人物的脸部表情，突出紧张感。



图4–5 《少年Jump》宣传图

而微博流作者的所有漫画作品都是在手机上阅读的，手机的阅读方式是自下而上滚动翻阅，在四五英寸的屏幕下，根本就没有什么分镜可言，绝大多数漫画都是像安妮的“1%”一样，每图一屏，竖直条状排列，因此，这类漫画被称为“条漫”。

其次，纸质漫画每周出版20页左右，漫画家的心态类似艺术家，会把每一张图都当作精品来绘制，读者对待漫画的态度也像是艺术品，会反复翻阅。

我们以几张图为例，对比一下传统漫画和微博系作者的画风（见图4–6）。左上图片摘自中国漫画家夏达的《长歌行》，右上摘自日本漫画家北条司的《阳光少女》。下图摘自两位活跃在微博上的漫画家，左下摘自陈安妮的《对不起，我只过1%的生活》，右下摘自使徒子的《一条狗》。









图4–6 画风比较

有些读者会吐槽说，在传统漫画家中选择一个工笔和一个写实派，与微博流的Q版萌系漫画来比较，这合适吗？

说了这么多不好，其实条漫也有其先天的优势，传统纸质漫画注重

阴影的运用（行话称为“网点”），是因为纸漫多半都是黑白印刷，全彩太贵了。而条漫基于手机载体，天然的是全彩承载，因此对于条漫来说，全彩几乎是必备的。

从产品的角度来评价，我们对条漫没有任何意见，正相反，纸漫和条漫代表了两个不同时代、不同载体的不同产品。当我们把漫画的载体搬到手机屏幕上的时候，精细的画工反而会影响用户的阅读，因为屏幕太小了；分镜和网点变得没有意义，因为屏幕太小了；唯一有意义的，只剩下故事，谁能讲一个读者喜欢的故事，谁就赢了。

总结一下，纸质漫画产品的核心竞争力是画工、分镜；条漫的核心竞争力是日更、全彩、免费，为此可以牺牲画工。条漫就是用最简单和最高频的方式，讲读者喜欢的故事。“快看漫画”的首页标题就是“海量高清全彩免费漫画”，十个字没有一个多余的，不仅突出了自身的品类“漫画”，而且突出了竞争优势——海量、高清、全彩、免费。

我们为什么要花这么多的精力来分析纸漫和条漫呢？原因很简单，从客户的角度来看，当一个产品还原到“高频”“讲故事”的时候，它的情感标签就变得极为重要，通过情感标签和媒体运营的广泛获客，就成了条漫获客的核心手段。因此，条漫作者无一例外，全部兴起于新浪微博。

从供给端来看，正如伟大的安妮在《对不起，我只过1%的生活》中所说，她的画工其实是被诟病的，整整一批在新浪微博画漫画的女孩子其实最开始都是怀揣一个漫画家的梦，但并未进入漫画工作室，属于自娱自乐的爱好者。正因为她们是业余爱好者，所以才有大量的供给，才能保证每天更新10～20篇新的漫画，才能实现日更。

当客户需求变化的时候，整个产业生态都会随之变化，而创业者的命运也会随之变化，这就是趋势的力量。在本书第六章，我们会再次详细讨论创业的大趋势，以及风口出现的常见路径。

小结一下，“快看漫画”是一个大趋势下的单点突破项目：

从“看客户”的角度来评价，客群通过情感标签细分，高频推送唤醒非刚需，通过情感标签和内容运营低成本获客，产品的核心是讲故事和传递感动。

从“看行业”的角度来评价，行业处于从纸质向网络转变的大方向，竞争对手没有及时根据行业趋势推出新的产品，从而留下了市场空白。

从“看团队”的角度来评价，创始团队不仅是漫画家，而且自带粉丝，符合人剑合一的特性。

分享场景：口碑推荐指数获客

唱吧的分享获客

谈到唱吧，又是一个神奇的获客案例。唱吧这款应用于2012年5月31日上线，上线5天后，没有花一分钱，就冲到了苹果应用商店排名第一位。

1. 如何找方向

唱吧的创始人陈华在一次内部分享中说：“唱吧是一个完全用筛除法筛出来的方向。”

“什么叫筛除法？在做唱吧以前，我们团队大概做了三四个莫名其妙的方向，特别不靠谱，所以在2011年年底的时候，大概有两个月，十个人的团队什么活儿都不干，每个星期做什么事情呢？寻找我们应该做的方向。”

唱吧团队是这样思考产品方向的：

（1）移动互联网是大趋势，是风口。

（2）团队有搜索引擎、电商、生活经验，是长板。

那么，在风口上怎么细分寻找机会呢？唱吧团队检索了APP Store（应用商店）里面各类免费应用排名前20的产品，寻找市场规模足够大、竞品没有巨头的产品，并问自己：

（1）在这个方向上，团队能不能创造出令人耳目一新的产品形态？

（2）产品形态是否具备口碑传播力？

（3）未来能做多大，赚谁的钱？

据陈华说，当时拍脑袋大概想了二十几个方向，每周新增三四个，砍掉十来个，反复讨论筛除，最后留下来的就是K歌工具。

2. 如何分析竞品

陈华说："当时想到唱吧这个方向的时候，我们发现已经有人在做一些K歌的工具，非常受欢迎。"

唱吧团队对竞品进行了分析，发现都是基于工具思路的付费商业模式，每唱一首歌要交几块钱，只有非常少数的几首歌可以免费唱。"即使在这么苛刻的情况下，这些歌仍然冲到了某个榜单的前几名，所以我们发现这是一个好方向"。

毫无疑问，基于互联网思维，唱吧肯定要做一个免费的工具，不仅如此，陈华还认为，工具的竞争门槛是非常低的，你能做工具，别人也能做，巨头更能做。而K歌这个场景，本身就是一群人在一起玩的，天然具有社交属性，社交属性带来了用户之间的联系和黏性，是长期的竞争壁垒。

3. 基于口碑的分享传播

前文提到过，获客是一个漏斗模型，拉新、激活、留存、购买、复购、推荐。为了实现客户的口碑推荐，要让客户在使用产品时（对应于漏斗中的"激活"）有强烈的充满惊喜感的体验。

唱吧说，要做世界上最好的K歌工具。竞品有什么问题？收费。唱吧怎么做？

（1）所有歌曲全部免费。

（2）曲库量足够大。

（3）声音经过美化，你唱出来的声音要比你想象的更好听。

为此，唱吧团队投入了大量工程师，在声音处理上花了很多精力，实现了工具层面的创新。

有了惊喜的体验之后，唱吧开始引入分享机制。社交怎么玩呢？唱吧的核心解决方案是打榜，也就是用户登录榜单。唱吧围绕着打榜设计了一个四连击——分享、聚粉、秀场、合唱。

打榜的核心是一个排名机制，包括全国总榜单、本地榜单、专题榜单、MV[5]榜单等各种排名。有了排名机制，就可以激发用户的荣誉感，在操作上，是一个四连击。

（1）分享：用户唱完歌之后，系统自动给一个打分，“恭喜！你击败了全国99%的人！”然后给社交分享链接，激发用户的分享热情。

（2）聚粉：榜单的核心是粉丝数和点赞数，激励用户在社交圈聚粉，拉亲朋好友过来注册、点赞。

（3）秀场：有了大量爱唱歌的用户之后，很自然地，唱吧就可以走秀场模式，循环播放用户相册、撒花、金币，所有这些热闹的机制都可以用上了。

（4）合唱：唱吧在2012年10月的2.1版本中引入了一个巨大的创新，就是多个用户在线合唱一首歌，合唱还有单独的榜单。这样一来，客户不仅自己唱，还可以拉着小伙伴一起唱——两两组合、多人组合等。

更重要的是，当引入合唱功能之后，意味着客户可以在线组建乐队。乐手、和声、主唱等所有的人可以通过唱吧连接到一起，这极大地增加了唱吧的可玩性，在唱吧上可以玩乐队，可以玩人声组合，可以玩混音，能玩的东西太多了。

如果我们把唱吧看作一个基于唱歌的在线社交平台，毫无疑问，一个社交平台上真正的大多数用户是那些自己爱唱歌，但更多的时候是倾听别人唱歌的用户。因此，平台本质上是有两边的，一边是歌手，另一边是听众。唱吧作为一个产品的核心，应注重如何产生大量好听的歌，让用户可以长期泡在上面听陌生人唱歌。为了做到这一点，我们认为，声音美化和合唱功能，是唱吧最核心的两个功能创新。

强工具，强社交，主动传播，这是唱吧崛起的秘密。如前所述，唱吧2012年5月31日上线，5天冲到APP Store第一名，10天获得100万用户，80天获得1 000万用户，1年半的时间获得1亿用户。这个增长速度

完全是火箭式的，超乎所有人的想象，这就是口碑传播的力量！

4. 小结

唱吧这款产品是典型地基于分享场景获客。我们总结了分享场景下的三个分享理由——情感有共鸣，内容有价值，转发有奖励。唱吧同时符合前两项，榜单上的曲目是高质量内容，同时从认知心理学来说，人类视觉认知的信息更多地送往额叶，也就是理性思考的中枢；听觉认知信息更多地送往情感中枢，这就是为什么我们常常听歌听哭了，但很少看图片看哭了（看股票指数除外），因此，歌曲分享很容易引发用户的情感共鸣。

小结一下，唱吧是一个大趋势、大市场的单点突破项目：

从“看客户”的角度来评价，客户群通过需求标签细分，依然是高频推送，唤醒非刚需，通过分享机制低成本获客，产品的核心是实现了在线K歌的完美体验，从而构建在线KTV社区。

从“看行业”的角度来评价，唱吧这个案例特别值得聊聊。在经济史上，我们常常见到一个现象，叫作“黄金时代”，比如电商的黄金时代是2003~2004年，淘宝、京东都出自这些年份；移动互联网的黄金时代是2011~2013年，微信、陌陌、唱吧、小米手机都在这个时代获得了巨大的增长。比这个时代早出来的创业者变成了先烈，比这个时代晚出来的创业者被巨头碾压。这就是风口。

总之，从“看行业”的角度来评价，唱吧毫无疑问赶上了移动互联网的大风口，切入了一个空白市场。

从“看团队”的角度来评价，唱吧团队表达得非常清晰，搜索引擎、生活、电商都是团队的优势。我们认为，唱吧团队寻找创业机会的思路值得所有创业团队借鉴。

小结

在本章中，我们探讨了如何获客。提出了三种获客场景：私聊、广播和分享。营销人员的核心价值，就是如何灵活应用这三种场景，降低获客成本，提高获客速度和价值。

私聊场景的核心，首先是客户触点标签的精准，其次是需求和情

感标签的精准。广播场景则反之，首先是客户需求和情感标签的精准，其次是客户触点标签的精准。最后是分享场景，它的核心是，给客户一个分享的理由——情感有共鸣，内容有价值，转发有奖励。

通过本章我们不难看到，所有获客的前提，都是对客户、对需求有足够的了解，我们依然强调“慢看快打”，仔细想清楚客群是谁、需求是什么，才能有高速的增长。

---

[5] 音乐短片。——编者注

第五章
闭环与快速迭代

客户需求是在产品和客户的互动中“试”出来的，快速迭代对于产品的有效性和竞争壁垒都非常重要。迭代是“数据采集——数据分析——形成决策——产品迭代”的闭环，缩短闭环周期，提高闭环质量是迭代的重要手段。

闭环渗透到企业执行的各个方面，商业模式如何闭环？产品如何闭环？营销如何闭环？如何将长周期闭环做成短周期闭环？都是本章讨论的话题。

本章核心：

1.闭环是验证假设、快速迭代的重要工具

2.商业模式闭环：淘宝电商案例

3.产品闭环与营销闭环：微信二维码实践与罗辑思维案例

4.有福妈妈案例：通过闭环严格控制质量，大幅提升业绩

互联网是一个变化非常快的产业，如逆水行舟，不进则退。我们先不要说创造出一个一鸣惊人的产品，就是创造一个使用顺畅的产品也十分不容易。而且产品推向市场只是刚刚开始，接下来连续的产品迭代才是无尽的路程。

顺畅的产品是实现商业上的闭环，不断的产品迭代则是无穷无尽的产品闭环。在本章，您将会了解到如何构建商业闭环和产品闭环，以及如何在快速变化的市场中做到快速决策和产品快速迭代。

闭环是验证假设、快速迭代的重要工具

何谓“闭环”？百度百科给出的定义是，闭环(闭环结构）也叫反馈控制系统，是将系统输出量的测量值与所期望的给定值相比较，由此产生一个偏差信号，利用此偏差信号进行调节控制，使输出值尽量接近于期望值。闭环理论的核心是反馈控制。

在单点突破的创业方法论中，闭环是验证假设、快速迭代的重要工具。

闭环，从商业模式的角度看，就是让用户能够顺畅地参与到产品中并形成互动、购买；从产品的角度看，就是能够做到对产品和服务的每一个环节进行观察监控，实现迭代。

闭环就是“数据采集——数据分析——形成决策——产品迭代——数据采集”这样的一个循环的统称。通过在整个产品服务生命周期中设置关键节点来辅助监控和迭代的决策，加速整个循环过程。

使用闭环对产品的假设进行验证

我们谁也不能说自己能够对产品的用户达到百分之百的了解，更无法确定用户操作的每个环节是否会按照预想的那样进行，但我们可以通过数据采集和分析来对假设进行验证。

用户打开页面的比例、不同按钮之间的选择、A/B测试等方式全是利用闭环的概念来对用户的行为进行验证。

对产品和服务质量进行监管

很多产品，尤其是服务型产品在对用户进行服务的过程中是一个黑盒。只有很少的用户具有相关行业知识，并不能对产品和服务进行鉴别；服务人员在服务的过程中是远离公司的，公司也很少有办法能够监管到服务的关键细节。服务人员的个人素质往往成为产品和服务质量唯一的保障，这也是我们日常生活中总是感觉花了很多钱却买不到贴心服务的重要原因。

通过在整个服务过程中增加关键节点，要求数据回传，就能打开这个黑盒，实现对产品和服务质量的监管。

加速形成决策，产品快速迭代

任何一个决策都需要有足够的数据分析来支撑和证明其正确性。传统的产品、商业形式都是对最终结果进行跟踪，然后开始下一次循环。在这个过程中，如果把大闭环拆解成多个小闭环，则可以增加很多个闭环决策点，在产品的生命周期中，甚至在下一个阶段还没有开始之前就进行决策和调整。

值得注意的一点是，大量的企业都能够对产品数据进行采集和分析，但是这样并不会形成一个完整的闭环，只是完成了数据部分。当这些分析数据可以推动决策，实现产品的改善，迭代产品并再次发布时，才是一个完整的闭环。闭环的起点是数据的采集，而闭环的重点是开始下一个闭环的数据采集。

商业模式闭环

很多创业者梦想的场景都是坐在电脑前，订单和反馈就能像雪片一样扑面而来。然而大部分的创业者并没有感受到这么美好的体验，很重要的一个原因就是他们设计的商业模式并不能形成一个完整的闭环。

所有的业务都要设计成为闭环业务，换句话说就是整个链条上的每个环节都应该从一个非常明确的目标或者方法开始，然后在关键节点采集数据。现在很多创业者做的是开环业务，一方面他们做的某些环节有明显缺陷；另一方面就是创业者想当然地认为某些环节是顺畅的。

创业是一件非常困难的事情，很多业务场景必须通过真实的用户检验才能知道对错，而闭环可以用来尝试解决创业中的各种问题。

用户定位闭环

第二章介绍了精准定位客户的五类标签，而这些标签的建立需要通过有效的闭环来完成。

如何判断需求的准确度，如何确定所定义标签的精准度？怎么叫找到了用户，怎么算这个工作结束了？闭环可以帮助我们完成这一过程。

在最开始定位用户时，往往描绘不出谁是用户，更谈不上精准定位，但我们能接近他，所以先做第一轮尝试。接着提取用户共性，形成用户画像，确定用户标签。对于天使用户，一开始要尽可能把标签刻画得特别清楚，身份标签、触点标签全都说得特别清楚。一开始可能找不到标签，或者找不到那么多用户，那么用普遍标签，以相近原则先把人找来。让他们去体验产品，或者做访谈，测完认可度，就可以更进一步接近这个用户。我们根据测试或访谈的结果再去做二次校准人像的工作。然后继续测试，不断校准，就可以精准定位用户了。

在这个过程中，我们需要一次或多次的验证，这种小验证也叫简单闭环。在每条路径中都设置关键点，测试用户反应，记录用户反馈数据，以便再改进。

闭环测试的第一种方式就是假定用户需求已经被满足了，进而开展用户调研和访谈。在做用户调研访谈时，创业者应避免自嗨。做访谈的时候有些创业者经常自嗨，因为创业最艰难的是忍受寂寞，当创业者对用户进行访谈时，用户给你一个笑脸，你就以为他笑开了花，你以为用户真的十分需要这个产品，其实他们只是不忍心拒绝你，因为你太需要鼓励了。所以创业者经常会误解用户，经常样本一换就出问题，或者一旦规模化就出问题。自嗨有哪些表现？假定认同，说服认同。

第二种方式就是做一个小的MVP，对用户进行探测，设置关键点，测试用户的反应。设计几个观测点，假定在什么时间用户会出现哪些反应，实际有哪些反馈，记录下观测结果。就像剧场观察观众的情绪表现一样，他们在哪些环节尖叫，在哪些环节鼓掌，在哪些环节流泪。

业务流程闭环

当我们提到商业模式闭环的时候，我们指的是什么？其实从这个产品推向市场的那一刻开始，在任何有互动的环节，不管是和人互动还是和其他的智能设备互动，产品就已经开始了闭环之旅。在和用户的交互过程中必须完成产品服务流程的闭环。

不同的产品有不同的服务流程，我们要实现的是保证从产品到用户的畅通，同时也要保证从用户到产品反馈的畅通。

案例

淘宝初期使用支付宝完成购买闭环

淘宝网在2003年5月成立，同年10月淘宝网内部引入担保工具支付宝。支付宝出现的目的是以“担保交易模式”为买卖双方提供网上交易信任。

2003年，还是中国互联网并不普及的年代，且当时中国的信用体系也并未建立，买卖双方隔着网络更是无法建立起支付信任。买家浏览购买——付款给卖家——卖家发货，由于支付这个环节的缺失，整个链条就断掉了，商业的闭环无法建立。这是当时同时阻碍淘宝和eBay（易贝网）的一个问题。

支付宝的出现让淘宝网成为买卖双方的信用担保。淘宝网对支付关键进行了如下改造：买家付款给支付宝→支付宝通知卖家发货→买家确认收到货物→支付宝给卖家付款。虽然支付这个流程被硬生生地拆成了四步，但是整个网上购买流程却畅通了，商业闭环达成。

在没有支付宝之前，淘宝网是一个平台对用户的展示路径，虽然这条路径是畅通的，但是用户并没有从产品的角度回到平台达成一个闭环。有了支付宝这个担保交易工具后，用户可以在平台上完成购买，便完成了平台——用户——平台这个商业闭环。

关键指标检测

不同的商业模式有不同的闭环，检验的标准就是看业务关键指标是否能够实现指数级增长。收入并非唯一的检验指标，创业者要清楚哪些才是自己业务的关键指标。在这里为大家举几个例子。

1. 电商：成交额

以天猫、淘宝、京东为代表的电商平台，价值体现在平台能够为所有商家带来多少成交额，这也是每年“双十一”天猫都要把平台成交额作为最重要的考核指标的原因。因此，电商平台的关键指标就是平台成交额。

2. 社交：关系链、消息数量

社交产品的黏性是最重要的，体现在核心指标为关系链和消息数量。关系链的多少能够保证用户留存在这个社交产品多长时间，以QQ为例，QQ群的加入是一次意义非常大的产品更新，QQ群让更多的弱关系能够留存在QQ上，同时让更多的人通过QQ群加入QQ的关系链。而消息数量则能表示这个产品的活跃度，国外非常流行的即时通信软件Whatsapp的核心指标就是每日消息数而非用户数。所以，社交产品的关键指标是关系链和消息数量。

3. 游戏：活跃用户数、ARPU值

游戏本身是具有很强的用户黏着度的产品，而游戏的产品周期普遍较短，所以游戏类产品更注重活跃用户数和ARPU值（每用户平均收入）。

4. 视频音频：内容的收听收看次数

视频和音频是典型的媒体模式，被收看的次数才是最核心的指标。优酷等视频网站都允许把视频嵌入不同的网页中以方便大家收看，这才有视频被收看次数（video view）的概念。

可见，并不是所有的产品都以收入作为最核心的衡量指标。当核心指标能够实现指数级增长，产品就完成了第一次商业模式闭环。

赢利目标闭环

业务进入第一个增长闭环之后，自就需要考虑产品的赢利。赢利模式有广告、服务费等多种模式，从闭环的角度看，我们要考虑的是现金收入这个关键点是如何嵌入整个商业模式闭环中的。

电商类产品并不是因为天然离钱近而估值高，而是因为支付这个动作是构建完整商业模式闭环的一个必要环节，拿掉这个环节则闭环不成

立。

反观很多游戏类产品，整个核心商业闭环并没有包含现金流这个环节，现金支付被设计成可插入的环节。虽然赢利不菲，但是估值偏低。

产品闭环

当一个产品已经拥有一些用户之后，就进入了不断迭代升级的过程。每个产品都会有其最核心的诉求，比如评论数和购买数量等。用户在使用这个产品的过程中，会有大量的使用路径，有些和产品的核心诉求一致，有些则不然；而且这个过程中会有大量的用户反馈——既有用户主动对产品的显性反馈，也有用户通过对产品的操作进行的隐性反馈，我们要明确知道用户在使用产品时的方式，以甄别有效和无效的使用路径，并对产品进行改进。

新产品面市的第一天就要有闭环

很多产品的设计者更关注产品功能本身。这当然没有错，但是如果我们对用户是否使用、怎么使用我们的产品一无所知，说明这个产品不是一个好的闭环产品。我们要通过对关键节点进行数据采集来实现第一个哪怕是最小的一个闭环。

1. 设计关键节点进行数据采集

每个业务本身都是一个大闭环，但同时这个大闭环内有无数的小闭环，每个闭环都可以通过一连串的数据串联起来，产品设计中的漏斗模型就是典型案例。

我们要站在业务的角度去想哪些关键的节点是核心环节用户跳不过去的，哪些行为可以明确帮助用户对业务进行分级，哪些数据是核心数据。这些都是数据采集的关键节点。

另外，不要认为只有技术手段才能对所有关键节点进行设计和数据采集。如果一个关键节点设计得正确合理，那么一张Excel表就可以搞定所有工作。

案例

罗辑思维通过语音关键字实现数据采集闭环

罗辑思维是非常成功的自媒体创业公司。从第一天开始，罗辑思维公众号每天会推送60秒语音，在这个语音的最后会包含一个关键字，听众可以在公号中使用这个关键字获取图文消息。

这个关键字就是一个数据关键节点。凡是输入关键字的用户一定听完了这段语音，而且还有意愿在公众号里面互动。这样的用户就是有效用户甚至是核心用户。

在罗辑思维后台，运营人员只要统计关键字的发送情况就可以实现对用户的分级。在创业初期，只需要人工的形式就可以实现关键节点的数据采集。

2. 设计可以识别的数据

数据采集本身不是一个困难的工作，在设计数据采集之初就应该设定一个可以扩展的数据标准，以便在本系统内甚至跨系统进行联合数据分析。

在设计数据格式的时候，除了自己的企业，还要考虑行业的属性和上下游企业的数据需求。很多基础性数据应该在第一天就确定下来，例如电商领域的用户购买信息、社交领域的用户社交关系等。

从数据格式的角度，存在各式各样的标准，但是我们建议以Excel中的数据表作为基础格式。数据二维表是应用最多的工具，对账单、调查问卷、用户访问记录都是二维表；另外，二维表的联合从技术上也是最简单的。我们建议一些复杂的嵌套型的数据格式都可以尝试展开成为Excel这样的二维表格式。

3. 案例模拟

我们来模拟一下如何构建闭环。假设我们的业务是从不同的渠道获客，然后通过电话外呼接触客户并售卖商品。

在此过程中，数据的关键节点为：客户注册、电话外呼、形成购买。

我们通过对渠道进行跟踪来区分渠道信息，跟踪每个渠道的获客情

况（见表5–1）。

表5–1 渠道获客情况跟踪

日期	获客数		
	渠道1	渠道2	渠道3
20150101	18	56	13
20150102	15	71	10
20150103	17	45	7
20150104	13	48	14
20150105	12	61	17

如表5–1所示，从获客的角度看，“渠道2”是最好的，但这仅仅是一个关键节点，只有结合其他关键节点才能进行更翔实的跟踪。

我们再结合电话外呼和购买，综合进行分析（见表5–2和表5–3）。

表5–2 渠道1获客详细数据

日期	渠道1					
	获客数	外呼接通数	接通比例	成单数	成单获客比	成单外呼比
20150101	18	13	72%	4	22%	31%
20150102	15	10	67%	4	27%	40%
20150103	17	11	65%	5	29%	45%
20150104	13	9	69%	3	23%	33%
20150105	12	9	75%	4	33%	44%

表5–3 渠道2获客详细数据

日　期	渠道 2					
	获客数	外呼接通数	接通比例	成单数	成单获客比	成单外呼比
20150101	56	37	66%	6	11%	16%
20150102	71	51	72%	7	10%	14%
20150103	45	31	69%	11	24%	35%
20150104	48	34	71%	5	10%	15%
20150105	61	40	66%	3	5%	8%

如果对比表5–2和表5–3，从最终售卖的角度，渠道1远远好于渠道2。这时候要分析的是能否在渠道1加大投入以便获取更多的客户。另外，还要分析渠道1和渠道2的性质差别，是什么原因导致成单率相差这么大，我们可以加上“通话时长”等新的关键节点再次进行闭环分析。

长周期要拆解成为短周期

闭环的目的就是加速产品的迭代，在闭环的过程中，我们还可以对闭环进行更加详细的拆解，让大闭环形成若干个小闭环。当一个大的闭环拆解成为若干个串联的小闭环时，我们就可以开始对产品进行更精细的迭代。

闭环的周期长也就意味着迭代的周期长。过去很多传统的软件公司半年甚至一年才推出新的软件版本，这意味着这样的软件公司半年到一年才能对市场做出反应。在现在这个瞬息万变的互联网世界，三个月就是一个时代了，如果一年才迭代一次，也许还没转过身你就被淘汰了。

如果拆成多个小闭环，每个小闭环都可以单独成型，每个小闭环都可以对决策产生影响，产品不但可以频繁地和用户互动，甚至可以根据前面的闭环决定后续的产品走向，找到好的功能进行优化，找到无用的点则减少投入甚至删除这个功能。

从表现形式上，拆分小闭环就是把产品需求拆分成很多阶段。其中一个重要的作用是在拆分的过程中梳理出产品优先级，找到最核心的功能，放在最前面。随着不断进行闭环，一些次级需求甚至之前认为的重要功能很可能被直接迭代消失了。

产品服务管控

现在很多服务型O2O产品都是让服务员上门对客户进行服务，例如送餐、到家做饭、家政等服务。服务人员在进行服务的时候脱离了公司管控，如何监控服务质量是很大的考验。通过对服务进行闭环拆解，让服务质量体现在数据采集的关键节点上，就能够实现对服务的管控。

案例

有福妈妈通过月嫂上户任务增加和用户的接触频次

有福妈妈是北京最大的专业母婴护理O2O公司，提供专业的月嫂服务。众所周知，月嫂这个服务是派月嫂住家服务一个月，这期间月嫂和客户共同生活在一起。传统的月嫂公司在月嫂上户之后就不再和用户联系了。服务成了黑盒，用户也会逐渐丧失对公司的信任。

有福妈妈把一个月的服务拆解成为11个服务任务点，每隔两三天就会有一个任务。当任务出现时，用户会收到有福妈妈的微信提醒，告诉用户月嫂要完成的具体任务；同时月嫂也会收到相同的任务提醒，完成后需要以微信的形式进行报告。

有福妈妈通过这样一个设计，把原来一个月才能沟通一次的低频服务变成了两三天就会和用户接触一次，并且通过任务报告的形式把整个服务拆解成若干个小闭环，这样就可以随时进行服务项目的迭代以提高服务质量。

营销闭环：针对不同的渠道进行闭环

不管是线上还是线下运营，很重要的一个工作就是区分渠道的好坏，尤其是有线下推广的产品，如果在低效的渠道上工作，是对成本的极大浪费。我们给渠道效果设定一个关键数据节点，例如注册用户数或者互动的次数等，只要针对不同的渠道进行闭环的数据采集就可以对渠道进行有效的甄选。

案例

通过微信服务号自定义二维码筛选渠道

微信服务号有一个高级功能就是带参数的二维码，每个二维码可以增加一个自定义的参数（从1到100 000），每个自定义二维码代表一个渠道，对每个渠道我们可以定义关键节点数据，如渠道的用户注册数。

运营团队在上、线下的所有活动中采用携带不同参数的二维码，就可以实现对渠道的追踪记录，在不同渠道中采用同样的方式引导用户注册，如扫描二维码关注微信的用户会收到一条引导注册的欢迎语。在外部条件相同的情况下，我们只需要后续统计哪条渠道的用户注册人数最多，就可以轻松甄别渠道的好坏了。

案例：通过闭环实现高效迭代

如果产品从面市第一天开始就拥有闭环，把大闭环拆解成小闭环，让闭环周期不断缩短，实现月闭环、周闭环甚至日闭环，那么产品的细节便呈现在团队面前，团队成员就像拥有了潜望镜，对以前看不到的产品情况了如指掌。

很多产品团队都说自己要做一个完美的产品，所以需要很长的时间来打造产品。在这里姑且不论产品能否完美，只是在这个快速发展的时代，市场的变化速度飞快，甚至用户的变化速度也是飞快的。产品在设计阶段要满足的需求，如果经过长时间的闭门造车，可能在推向市场的时候已经成了伪需求，或者已经有了其他替代产品，这是十分危险的。

闭环的目的就是为了能够实现产品的快速迭代。闭环的周期越短，越能够采集足够多的关键数据并进行数据分析，为产品迭代做好决策准备。

因此，要及早确定一个明确的用户需求，为这个需求设计关键数据节点，快速开发完成第一个版本并上线，开始进入迭代。通过采集的数据进行闭环，修正需求并进行产品迭代上线，如此重复，让自己的产品越来越贴近用户的期望。

对比两个团队，团队A三个月进行一次迭代，以便拿出最完美的产品；团队B每两周一次迭代，只能拿出一个还算不错的产品。当团队A拿

出产品的时候，团队B已经进行了6次迭代。如果团队B的水平不是太落后于团队A，那么团队B在这场竞争中就已经胜利了。闭环就是为了让产品快速迭代，好的团队可以实现每两周甚至每周一个版本迭代。

我们通过下面这个案例来进一步学习“闭环”。

案例

有福妈妈的闭环之旅

有福妈妈的前身阿姨800网成立于2012年，当时的模式是做月嫂中的大众点评，通过连接客户、月嫂公司并抽佣打造自己的商业模式。但是这条路走了不到一年便宣告失败，原因就是无法建立闭环。月嫂不是自己的，无法控制月嫂，更无法控制客户，很难设计自己的关键节点，服务质量等数据无法形成闭环，没有能力形成自己的质量管控，所以这个模式根本行不通。

既然不掌控月嫂的模式行不通，那么有福妈妈就亲自管理月嫂，让自己从一个信息平台转型成为一家“月嫂公司”。这次转型虽然看起来不那么华丽，但的的确确能够对月嫂和服务进行监督了。同时从获取客户到提供服务乃至客户对月嫂的点评都可以通过手段进行管理，整个流程开始变得透明化和数据化。2014年年初，有福妈妈已经能够达到和一般的月嫂公司一样的单量了，证明公司已经可以提供不低于市场质量的服务，完成了公司进化的第一步。

从此，有福妈妈开始技术化改革。有福妈妈把整个流程拆解为一系列的小流程，对每个小流程进行闭环优化。首先优化的是客户获取环节，通过对所有客户的来源、转化率进行关键节点的追踪形成闭环，优先找到客户效率最高的渠道进行优化。在两个月之内实现了获客数的十倍提升，同时获客成本降至同行业的1/10，这个动作迅速拉开了有福妈妈和其他月嫂公司的距离，也为A轮融资打下坚实的基础。

在有福妈妈成单率已经成为北京绝对第一名的时候，提升服务质量成为当时最重要的目标。以月嫂为代表的上门服务有一个天然的缺陷——无法有效地监控服务，毕竟公司不能派一个人和月嫂一起到客户家。正是由于这种监管难度，导致很多上门服务不能达到很高的客户满意度。有福妈妈的对策是把一个长周期（从上户到下户26天）闭环拆解为数十个以“天”甚至“小时”为时间单位的短周期闭环。在月嫂

上户期间，通过对月嫂下发执行任务、对客户下发任务提醒的方式，打开了上户服务这个黑盒，让客户满意度直接提高了30%。同时这个服务闭环也让月嫂培训有章可循，让月嫂在第一天就提升了自己的素质。

正是因为有福妈妈有一个强悍的技术团队，把以前习以为常的大闭环进行不断的拆解，形成无数个小闭环、关键节点，才让其能够迅速在这场战斗中抢占制高点，获取胜利。

小结

在本章中，我们讨论了什么是闭环，如何通过商业模式闭环、产品闭环和营销闭环来实现快速迭代与高速增长。

闭环，从商业模式的角度看，就是让用户能够顺畅地参与产品中并形成互动、购买；从产品的角度看，就是能够做到对产品和服务的每一个环节进行观察监控，实现迭代。

为什么闭环那么重要？第一，闭环加速对产品假设进行验证；第二，闭环实现对产品和服务质量的监管，从而提升产品的竞争力；第三，闭环加速形成决策，实现产品快速迭代，从而获得高速增长。

本章分别从商业模式闭环、产品闭环和营销闭环的角度提出了闭环设计的思路。

商业模式闭环中需要重点关注用户定位的闭环、关键指标监测的闭环，以及赢利目标的闭环。

产品闭环中需要把握两个原则：新产品面市第一天就要有闭环，长周期要拆分为短周期。

营销闭环中，要给渠道效果设定一个关键数据节点，并针对不同的渠道进行闭环。

闭环的核心是反馈控制，但凡需要控制的点都可以设计闭环，因此闭环应用的场景很多，不局限于本章介绍的这些类型。

例如，从O2O闭环来看，可以分为信息闭环、支付闭环和关系闭环。从字面上理解，信息闭环就是信息的发起、传播、接收和反馈的闭环，支付闭环是产品的询价、报价、预售、交易和支付及回执的闭环，关系闭环则是接触、互动、弱关系、强关系和口碑推荐的闭环。

再例如，对于教育行业来说，招生闭环是最大的难点。每类闭环都可以设计关键节点和关键指标加以控制。

我们将在“单点突破”的公众号中继续讨论新的闭环应用场景，也希望读者朋友们积极贡献案例和思路，与我们一同丰富“单点突破”的闭环理论和应用场景。

第六章
风口：
寻找万亿级市场
的突破点

互联网创业的基本规律，是在大市场的大趋势中，寻找和解决主要矛盾，并创造巨大的商业价值。风口，是因为某种大趋势而推动目标市场快速增长的窗口期，是一个大市场出现的巨大突破点。

风口来的时候，猪都会飞，创业者的客户数量和营收也会随之高速增长。怎么判断下一个风口在哪里？我们总结了三步：看天气，看风向，看风口。

本章核心：

1.看天气：大市场有大风口——市场规模、集中度、增速和多点连接性

2.看风向：风口出现的四种常见路径——在线教育价值链重构案例，回家吃饭产品重构案例，四达时代和H3Y的新客户案例，春雨医生的边缘产品切入案例

3.看风口：市场增速的时间窗口

互联网创业的基本规律，是在大市场的大趋势中，寻找和解决主要矛盾，并创造巨大的商业价值。这一过程被雷军先生形象地称为“台风来的时候，猪都会飞”。风口，是因为某种大趋势而推动目标市场快速增长的窗口期。风口来的时候，创业者的客户数量和营收也会随之高速增长，猪飞在天，从而甩开那些没能飞起来的竞争对手，获取垄断地位。

如果用单点突破的理念来看风口论，风口实际上是一个大市场出现的巨大突破点。我们建议创业者的单点突破打法，是找到细分客群的优势需求，快速垄断，构建壁垒。而风口则是一大批客户出现刚需，形成了一个巨大的市场，吸引了一大批创业者同时涌入。

那么问题来了，这么巨大的市场，为什么以前没有人抢占呢？我们认为有两个原因：一是大趋势导致存量市场被颠覆，创业者打翻传统企业，分田分地；二是增量市场出现，创业者抢先进入。这两种趋势都有规律可循，我们总结了风口出现的四种路径。

创业者怎么判断下一个风口在哪里？分三步：看天气，看风向，看风口。首先要看天气，也就是根据市场的规模、集中度、增速和连接，选择一个大市场；其次就是根据风口出现的四种路径——存量市场的产品重构、价值链重构，增量市场的新客户、新需求——看风向；最后则是看风口，关注市场增速的时间窗口，快速行动。

看天气：大市场有大风口

当我们谈“市场”的时候，我们到底在谈什么？市场就是一群具有相同需求的客户。如果这群客户的付费能力和付费意愿都很强，那就更好了。客户是否愿意买，继续买，推荐给亲友一起买，决定了这个市场能否养活创业者。

因此，所谓市场，就是创业者在第二章选择的客户群，以及在第三章定位的需求。客户群和需求明确后，投资人常常会问创业者一个问题：项目的市场空间有多大？在本节中，我们首先来回答这个问题，如何从宏观上判断市场好不好，空间有多大，有没有可能孕育大风口。换句话说，就是用什么指标评估市场。

如何判断市场大小呢？我们从四个方面来评估：市场规模、集中度、增速和连接，重要性依次降低。

市场规模：大市场有大风口

1. 如何寻找大市场

根据2015年统计年鉴，中国城镇人口为7.5亿，人均年消费金额2.5万元，整个城镇消费市场规模一共有18.75万亿元。城镇居民有七项主要消费，按照花钱多少依次为吃饭、穿衣、住房、交通、日用品、教育文化娱乐、医疗。

从总量来估算，在“七消”中占据一个主要类目，就有希望冲击万亿级市场规模；占据一个主要类目下的一个细分客户群，就有希望做到千亿级规模。

我们看上一轮O2O的创业热潮，大家争夺的正是城镇“七消”中的巨大市场，餐饮、交通的战役已经涌现出巨头，穿衣和日用品早就被电商战成红海，住房是一个供给受限的市场，因此尚未涌现出巨头的市场只剩下教育文化娱乐和医疗。

2. 如何测算市场规模

我们知道了哪里有大市场，那市场规模怎么测算呢？基本公式是：

市场规模＝客户数量 ×ARPU（每用户平均收入）

＝客户数量 × 消费频次 × 客单价

我们常常说，创业要找刚需、高频、大众的市场，就是从这个公式推导出来的。

市场规模的测算公式非常简单，但真正算起来，却非常考验创业者对于客户和需求的理解。典型的误区是客户定位不精准，测算盲目求大。我们认为，以下两个观念对创业者来说极为重要：

第一，市场规模的测算根植于客户群体的精准定位。在精准定位的基础上，创业者才能判断如何快速获客，才能判断这个市场空间有多

大，才能判断如何根据需求规模来匹配供给。

第二，市场规模的测算与客户需求密切相关。刚需业务可以测算市场规模，成熟业务可以测算市场规模，新兴非刚需业务无法测算，大趋势对就行了。

市场集中度：山头林立，还是一统江湖？

谈完了市场规模，我们谈谈市场集中度的问题，对创业者来说，在市场上能够抢下的份额，或者说市场占有率，主要受市场集中度影响。有些市场是崇山峻岭，有些市场是一马平川。崇山峻岭的市场出小而美，一马平川的市场出独角兽。

市场集中度一般用CR 2/3/5来表征，CR（concentration rate）指的是市场排名前几位者占市场总份额的比例，CR2就是市场排名前两位占总份额的比例，以此类推。

1. 崇山峻岭小而美

崇山峻岭的市场，客户需求极具个性化，比如理发店，不同客户的头型不同，理出来的发型也不同，这就必须要靠师傅的手艺，不能靠机器大规模平推；再比如战略咨询，不同的企业客户面临的问题不同，这就必须靠咨询顾问的脑子和口才，不能靠大数据平推。因此，不难理解，对于客户需求多样化和个性化的市场，市场集中度低，没有一统江湖的巨头，但是会有若干个领导企业，山头林立，诸侯割据。

案例

教育行业：典型的个性化市场

个性化市场的典型代表是教育行业，教育行业号称是一个万亿级市场，但其实是若干个细分市场，做中小学（K12）的，做出国留学的，做职业教育的，无论是客户群体、客户需求，还是产品形态，都差异巨大。

即便是在一个大的品类内（比如中小学课外培优），由于学生的水平不一样，使得教育必须“因材施教”。一个老师教不了所有的学生，依然是高度个性化。

个性化的结果是什么呢？中国一共有14万家教育培训机构，共同瓜分一个万亿级的市场。教育市场的领导者之一好未来，2014年财报披露营收4.34亿美元。一算可知，在一个崇山峻岭的碎片化市场，领导者的市场占有率不足3‰。

2. 一马平川独角兽

一马平川的市场，客户需求标准化，产品同质化，可以大规模复制，此时规模经济就会发挥威力。一方面，客户规模越大，产品成本就越低，这是供给端的规模经济，带来价格优势；另一方面，对于UGC（用户原创内容）和C2C（个人之间电子商务）模式的平台类产品，客户规模越大，网络效应就越强，这是需求端的规模经济，带来价值优势。规模经济的结果就是马太效应，强者越强，弱者越弱，优秀的产品可以快速获客。对于客户需求标准化的市场，市场集中度高，只有一个一统江湖的巨头。

案例

电商：典型的标准化市场

标准化市场的典型代表是电商。阿里巴巴2014年年报显示，全年的平台交易总额是2.9万亿，占中国全社会消费品零售总额的10%。排名第二的是京东，平台交易总额只有4 630亿，是阿里巴巴的1/6。

平台型企业的市场占有率，通常是第一名超过50%，第二名低于30%，第三名以后通常不会超过5%。还以电商网站为例，苏宁云商与阿里喜结良缘，唯品会、聚美、1号店、当当等各自死守细分品类，亚马逊已经哭着去开拓印度市场了……

3. 两种市场如何寻找突破点

两种市场的主要矛盾不同，因此，选择突破点的方式也不同。是躲在山里打游击，先存活再发展，还是杀入平原闹革命，跟竞争对手正面开战，创业者要仔细评估。

（1）崇山峻岭的市场如何发展？

在崇山峻岭，活下来不难，难的是做大。怎么办？我们常常用吃饺

子的比喻来说明，饺子有百样馅，但只有一种皮。创业者能不能在个性化的市场中找到能够标准化的产品或服务环节？以电商为例，淘宝的商品是多样化的，但交易环节是标准化的；再以O2O服务电商为例，我们以往认为服务是多样化的，很难大规模复制，但今天的服务电商平台普遍利用了共享经济，再次抽离出标准化的交易环节，形成平台，比如打车领域的滴滴、教育领域的轻轻家教。

在崇山峻岭的市场做大的第二种策略是，寻找一块相对较大的高原。任何一个个性化的市场，都会有相对比较大的细分领域，比如在教育领域，中小学课外培优和英语培训就是大市场。选择高原市场需要注意的问题是，一般来说，客单价高，客群数量就少；客单价低，客群数量就大。比如在医学美容领域，微整形（注射）是客户量最大的市场，整形手术单价高但客户数量少，激光美容（祛斑、点痣）客单价不低客户量也不少，综合来看是营收最高的市场。到底是要客户多，要收入多，还是要毛利多？

（2）一马平川的市场如何生存？

一马平川的市场，核心问题是，如何在大平台中找到一个能够守得住、小而独的生意？同样有两种选择：一种是在大平台上做小生意，比如在电商领域做第三方店铺运营，我们形象地称之为“骑着老虎打”；另一种是在一马平川的市场中寻找一块相对可以防守的小山包，比如在电商领域做母婴用品跨境电商，我们形象地称之为“躲着老虎打”。在本书第七章，我们会详细阐明竞争策略。

总之，标准中找个性，个性中找共性，刀头舔血，刀背藏身。就算市场只有刀背那么小也没关系，只要能做到小而独，占据垄断地位，就是好生意。

市场增速：带你挣钱带你飞

市场增速指的是市场平均增长的速度，这个增速可能是自然增长，包括客户人数增加（比如生二胎对于教育市场的促进），或者是客户消费能力增强；也可能是出现风口导致的快速增长。

对于创业者来说，最重要的就是找到一个快速增长、带你挣钱带你飞的市场；而对于一个萎缩的市场，创业者需要苦苦打拼，才能保持自身的增长速度。如何找到快速增长的风口，我们会在下一节讨论，在这

里，我们先聊聊市场的自然增长。

1. 如何判断市场的自然增速

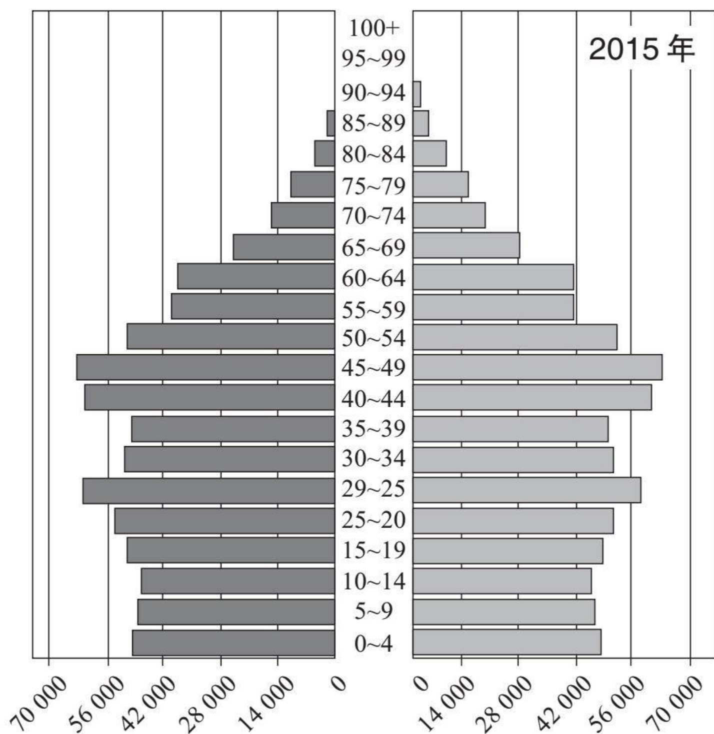
如何判断市场的自然增速？对于2C领域，我们知道市场规模等于客户数量乘以平均年消费额，因此，一个基本判断是看人口年龄金字塔（见图6–1），看客户会不会变多，同时根据经济发展趋势判断客户消费水平会不会上升；对于2B领域，一个基本判断是看客户所属行业的增长情况，看客户数量会不会增加，客户会不会挣更多的钱。

2. 衰退期的市场，能不能创业

创业者有时会遇到一个两难的选择，就是在衰退期的市场能不能创业？这个问题换个说法是，市场没增速，有降速，怎么办？有很多人在一个行业深耕了几年甚至十几年，事业发展很顺利，从来没想过要创业，但由于行业开始衰退，逼得自己不得不下海。这时，是选择原有行业创业，还是勇闯蓝海？

比如在今天的中国，经济进入下行周期，供给侧改革，大量产业遭遇了经济周期、劳动力成本提升、落后产能淘汰加上资金去杠杆的四重杀，导致能源、制造、房地产、通信、传统媒体、零售等行业挤出了大批人才。此情此景，犹如1992~1995年下岗浪潮再现，这些来自衰退行业的创业者，如果在本行业创业，面对的就不是市场增速而是市场降速；但如果选择新行业，那自身的经验和能力不足，掉进坑里的可能性很大，怎么办？

我们的建议是，对于衰退行业，基本原则是多想想转型，少想想转行。衰退行业往往面临着供给端的产能过剩和产能升级，这时，对存量市场做价值链重构和产品重构都是有效的创业路径，具体如何思考，在下一节详述。



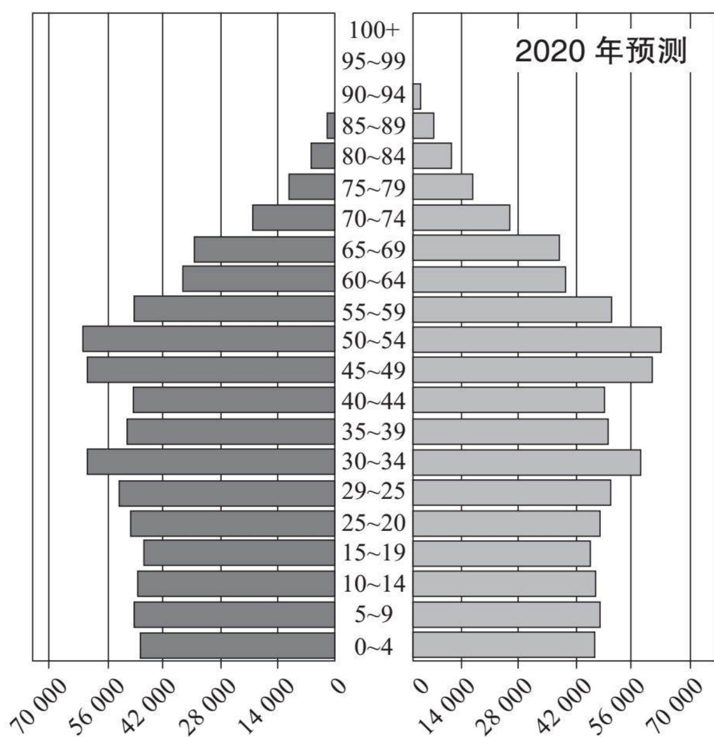


图6–1 中国人口金字塔（单位：万人）

如果在现有行业确实寻找不到创业机会，必须断尾逃生，进入新行业，我们的建议是，先就业，再创业。每一个行业的业务特点和知识壁垒都不一样，创业是件大事，不妨从长计议，先在目标行业的龙头企业工作一两年，把行业摸清楚，同时积攒经验和人脉。

多点连接：连续单点突破

关于市场，最后一个重要的考察指标就是多点连接。简单地说，就是从当前创业者已经占据的市场，能否占领其他相邻的市场。多点连接在形式上体现为新推出一条产品线；在本质上体现的是能否解决同一客户的不同需求。比如，我以前卖包子，现在捎带着卖豆浆，这是早点市场的不同品类；后来捎带着卖盒饭，从早点市场进入了午餐市场。

多点连接，从本质上是连续单点突破，也就是先打下一个点，再打下一个点。能够实现多点连接的市场，本质上像第三章的AKB48案例一样，从一个细分市场打到大众市场，或者从一个已经垄断的市场打到相邻的市场，依靠上一个市场积攒的资源和势能，不断挺进新市场。

互联网创业者熟读免费经济学，把产品都做成了免费的。传统创业是一个产品既挣了人场，又挣了钱场；互联网创业是第一个产品挣人场，第二个产品挣钱场。比如猎豹移动，第一个产品是清理大师，第二个产品是安全浏览器，第三个产品是广告。从安全产品导流到浏览器再导流到广告，第三次连接才开始挣钱。可见，多点连接能力，成为互联网创业者的赢利模式，以及估算市场空间的重要影响因素。

多点连接能否成立？在面对同一个客户群的前提下，我们觉得是“三个能连上”：消费场景能连上，用户需求能连上，品牌调性能连上。如果大家都能连上同一块市场怎么办？这时，高频打低频，刚需打弱需，高信任打弱信任就会发挥威力，以滴滴出行为例：

滴滴出行的第一个产品是出租车，靠狼性的地面运营打翻了大黄蜂等竞品。

滴滴出行的第二个产品是专车和快车，靠资本的力量打翻了易到和神州。

滴滴出行的第三个产品是代驾，高频打低频发挥优势，打翻了e代驾。

滴滴出行的第四个产品是班车，靠资本和品牌，使考拉班车等竞品迅速缴械。

滴滴出行的第五个产品是试驾，未来也许是进入汽车后市场，高频打低频，继续干掉一系列创业者，但每一次打击都是单点突破，这就是典型的连续单点突破的打法。

看风向：风口出现的四种常见路径

天上浮云如白衣，斯须改变成苍狗，市场也像云一样，捉摸不定。今天的市场在昨天已经被人抢完了，创业者今天布局，是为了抢明天的市场。为了识别创业机会，我们需要发现市场变化背后的推动力量，观察市场的动态趋势。前文中我们谈到，市场本质上就是客户加需求。因此，这一推动力量，往往来自客户群体和客户需求的变化。

市场交易是供求双方的匹配，当客户群体和客户需求发生变化时，供求之间就会出现矛盾，有了供求矛盾，就有了风向；当矛盾无法被解决时，就会越积越大，产生巨大的势能差，有了势能差，就有了风力；当供求矛盾出于某种驱动力被解决，势能差被释放时，就会产生巨大的动能，推动市场快速增长，这个市场高速增长的窗口期，就是风口。

特别需要提醒创业者的是，供求矛盾本质上来源于客户需求，因此，如果客户需求是伪需求，就会产生伪风口；反之，如果能够唤醒客户需求，就可以人造风口。

市场的风向来源于供求矛盾的势能差

1. 市场的主要矛盾是供求矛盾

市场是供求双方的交易，不难理解，市场的主要矛盾就是供求矛盾。而供求矛盾本质上只有三种：供不应求，供大于求，供求两旺、通路不畅。

供不应求，也就是产能无法满足需求，解决矛盾的主要途径就是扩大产能。在中国，目前高端装备、高端机械、精密化工等高科技制造业属于供不应求；在消费升级领域，小米、华为都享受过供不应求、饥饿

营销带来的好处。

供大于求，也就是产能大于需求量。此时，要么扩需求，要么去产能。中国的很多低端制造业企业就处在供大于求的窘境。因此，解决矛盾的主要途径是拓展新需求，要么找到有刚需的新客户，比如“一带一路”，把我们的过剩产能卖给其他国家；要么降低价格扩大需求。供大于求是个危险的状态，如果不能降低成本，不能扩大需求，企业就会破产倒闭。

最后，什么是供求两旺、通路不畅呢？这种情况是有产能，有需求，但是由于中间分销环节过多，渠道成本过高，导致企业无法赢利。在这种情况下，解决矛盾的主要途径是优化信息通路，降低渠道成本，从而降价扩需。电商平台就是典型的“去中介化”，砍掉渠道成本。

2. 供求矛盾是动态变化的

谈到供求矛盾，读者一定会问，市场就这么大，厂家就这么多，供求是平衡的，大家活得都挺好，不存在这些矛盾关系怎么办？对于这类问题，我们的建议是，不仅要看现状，更要看未来，不仅看市场内已有的买家，更要看还没有进入市场的买家。

刚需可以被构建，弱需可以降价激活。有些客户不在市场内，他们是真的没有需求吗？如果这个市场的产品价格下降20%，能不能迅速扩大和吸引原来买不起的客户？如果下降50%，能不能催生原来不存在的消费场景？

案例

家庭装修行业的消费场景和供求矛盾

北京地区以往家庭装修的价格是1 000~5 000元/平方米，客户每10~15年悲惨1次，老百姓一辈子勒紧裤腰带，只有在买房之后才会猛砸钱装修一番，把毕生的心愿都了结了。在这种情况下，家装市场基本已经达到了平衡。

但假如装修价格下降到699元/平方米，工期缩减为21天，是不是就可以每3~5年重新装修一次？小米的爱空间就是这样的创业项目。

如果把软装单独拆分出来，价格下降到50~100元/平方米，工期

缩减为一两天（类似于《交换空间》《生活改造家》一类的电视节目），那是不是连租房户也可以把小空间置办成自己想要的样子？会不会催生出一个消费频次在一两年左右，覆盖巨大的租房市场的软装服务？清华有一个创业团队叫“住范儿”，从事的就是面向年轻人的租房轻改造服务。

需求一旦拉起来，供求平衡或者供大于求的市场就会迅速转化为供不应求的市场，那时候的供求矛盾，就是产能问题。目前房屋装修的生产力水平跟手工业差不多，瓦工、油工、电工、木工、依次进场，但假如房屋装修可以变成工业化生产呢？设想一下，如果全屋的墙面、地面、电路、水路乃至家具，都可以在工厂模块化生产，根据客户需要的尺寸，像搭积木一样拼在房间内，装修业的产能还能进一步提高多少？

所以，供求矛盾是永恒的，供求平衡是暂时的。寻找到当前市场的主要矛盾，判断矛盾积累的势能，就能找到风口。

3. 存量市场和增量市场

如前所述，市场的供求矛盾是动态变化的，往往是需求先行，供给跟上；偶尔也有供给先行，创造需求的情况，因此就产生了两类市场：存量市场和增量市场。

我们用一个简单的客户—需求二维矩阵来描述这两个市场（见图6–2）。



图6–2 存量市场与增量市场

如图6–2所示，老客户的老需求是存量市场，存量市场是红海，市场规模往往较大，通常是一个供求平衡的市场，且被竞争对手盘踞。因此，创业者的核心目标是，观察存量市场是否出现了新的供求矛盾，趁市场变化的机会，击败竞争对手。

除此之外，新客户和新需求都会催生增量市场。增量市场是蓝海，蓝海的问题是初期市场规模较小，更致命的问题是充满了不确定性。增量市场没有竞争对手，一般都属于供不应求的市场。创业者的核心目标依次是判断市场是否有价值，引导客户，树立品牌，尽快占据垄断地位并跟随市场成长。

存量市场和增量市场的规模不同，供求关系不同，竞争情况也不同，所以风口出现的路径也不同。

4.影响供求矛盾的三种驱动力

长期来看，供求矛盾是动态变化的，短期来看，供求矛盾是相对静止的。市场怎么就停在这儿了？为什么供求矛盾没有被解决，就好像打了一个死结解不开？哪一个压力山大的小伙伴，最终能高高举起大宝剑，一剑把它劈开？

同样，在跟创业者沟通的时候，我们常常问一个问题，这么美好的事情，以前怎么就没人做呢？如果供求矛盾存在，以往为什么没有被解决？必然存在某种阻碍，导致供求矛盾无法得到解决，积累了大量的势能。

把上文的问题反过来问，这么美好的事情，为什么能够在今天这个时候做？今天和昨天、前天有什么区别？必然是发生了某些事情，导致创业者能够创造出一种产品，消除原有的阻碍，就像在供给和需求双方这两个巨大的冷热气团之间打出一个风道，从而催生出巨大的风口。

这个“某些事情”，就是大市场发生的大趋势。影响市场趋势的驱动力可以分成三类：客户驱动，技术驱动，外部驱动。我们知道，供求矛盾发生在供求双方之间，因此，解决供求矛盾，也要从供求双方入手，客户驱动影响需求端，技术驱动影响供给端和中间渠道，外部驱动对供给、需求和渠道都可能产生影响。

所谓客户驱动，是指出现了一群新客户，或者客户产生了新的需求，要么解决了市场供大于求的问题，要么创造了一个供不应求的市场。

所谓技术驱动，一种情况是由于技术的创新和应用，从而产生了大量的供给，解决了市场供不应求的问题；另一种情况是由于技术的创新和应用，加快了信息的传播，解决了市场通路不畅、交易成本高的问题。无论哪种情况，都会有效地重构存量市场。

所谓外部驱动，包括政策、法律、环保、社会等因素，它体现了企业和外部环境尤其是政治组织、社会组织的互动。

外部因素可能会影响供给，比如医疗行业的多点执业，催生了医生独立执业的可能性，市场供给增加；比如治理北京雾霾，关闭了河北大量的重污染企业，市场供给减少。

外部因素可能会影响需求，比如二胎政策催高了母婴市场，需求增加；比如新三板改制催生了一个新的资本市场，需求增加；比如反“四风”减少了三公消费，高端餐饮、服装、奢侈品需求全线降低。

外部因素当然也会影响交易渠道，40年前农民驾着马车贩运土特产是犯了“投机倒把罪”，这就体现了法律对交易渠道的影响；20年前山西煤炭外运，沿线居民纷纷扒火车偷煤炭，带来的运输损耗高达10%～20%，这体现了社会组织对交易渠道的影响；2014年央行下发紧急文件《中国人民银行支付结算司关于暂停支付宝公司线下条码（二维码）支付等业务意见的函》，这体现了政策对交易渠道的影响。所有这些因素，都可以影响市场的交易效率，影响市场的资源配置能力。

总而言之，市场趋势就是三种驱动力（客户、技术、外部）影响着市场的三个重要环节（供给端、需求端、交易渠道）在四种状态（供不应求、供大于求、通路不畅、供求平衡）之间来回转换，从而催生增量市场，或重构存量市场的过程。

接下来，我们就从重构存量市场、催生增量市场两个维度，总结中国过去和未来一段时间内，风口出现的路径。

如何颠覆存量市场：产品重构

前文我们提到，创业者在存量市场的核心目标，是击败竞争对手、占领市场。怎么击败？一定是比竞争对手更能解决存量市场存在的供求矛盾关系。这就首先要对存量市场的供求矛盾关系有认知，是供不应求？是供大于求？还是供求两旺、通路不畅？

1. 消费升级是中国的主旋律

回顾中国的商业史，自1978年以来的近40年，一股巨大而持续的风力，就是中国处于经济上升的长周期，我们从一个贫瘠的社会，走向一个富饶的社会。伴随着这一过程，中国消费市场逐渐发展壮大。消费升级是这40年来的主旋律，这个主旋律，从三类驱动力的角度来看，是典型的客户驱动改变需求。

人民口袋里的钱越来越多，一般人结婚成家总要置办点东西，俗称“三大件”。20世纪80年代的三大件是手表、自行车、收音机；90年代变成了冰箱、洗衣机、电视；21世纪前10年的三大件是空调、电脑、手机；2010年开始则是房子、汽车、出国旅游。这些商品直观地体现了消费升级的过程，在此过程中，每一个商品品类都经历了从供不应求，到供大于求，再到供求平衡的过程。

事实上，消费升级不仅是中国的主旋律，也是全世界经济发展的主旋律，只要经济还处在上升周期，人民挣的钱多了，花的钱就会越来越多，对消费品的品质要求也会越来越高，一方面催生增量市场，另一方面颠覆存量市场。其中颠覆存量市场这个过程，我们称为产品重构，就是更好的产品打败原有产品。

2. 供求矛盾与产品重构

产品重构是一个巨大而持续的风力，这一风力的主要来源，就是消费者对更好产品的渴求，这个过程中的供求矛盾，是优质产品的供不应求。

我们以小米手机为例，小米手机解决的就是中国的年轻群体对于一款优秀智能手机的渴求，具体地说，它解决的是消费者用买苹果手机一半的价格，买到苹果手机一样的品质的需求。这就是标准的降低价格、扩大需求的打法。为此，从产品形态到发布会，小米都设计了各种各样与苹果对比的暗示，连创始人都被称为“雷布斯”，这种牺牲精神也是做

到极致了。

产品与服务的重构是推动存量市场变化的永恒趋势。产品重构一方面来自功能的增加和改善，另一方面来自品质、品相、品位、品牌的提升。产品中附加的情感特性，比如产品故事、匠人价值观，都是品牌的一部分。

在产品重构的过程中，最大的问题就是如何“盖过”用户对于已有品牌的认知。在这一点上，情感、价值观和自我认知常常会起到决定性的作用。

品牌必须回答“我是谁”的问题，而新品牌对老品牌的颠覆，往往就从一个全新的“我是谁”开始，描述一种新的消费场景，传递一种新的消费观念，树立一种新的品牌认知。

3. 产品重构与需求唤醒

谈到消费升级，我们说过市场的推动力量来自客户群体和客户需求的变化。在产品重构的过程中，由于消费升级都是非刚需，因此，如何唤醒客户的需求，也就是如何在客户脑中植入新的消费观念，就成了创业者必须解决的问题。

正像我们在第三章提到的，客户的消费观念都是被建构出来的，“没有房子、车子，别想娶我女儿”，可我们的父辈不都是挤在筒子楼结婚的吗？“孩子一岁了，报早教班吧，不能输在起跑线上”，“怕上火喝王老吉”……这些消费观念都不是天然的，而是被植入的。

为了唤醒客户的需求，甚至是在客户心中植入新的消费需求，就必须用到我们在第三章所讲的，拉高期望，通过描述一种理想的消费场景，让消费者觉得“如果可以这样，该多好啊”。通过高频次的诱因推送，制造新的需求。

关于唤醒需求，有一点需要注意，就是代际差异。我们在下文讨论新客户的时候会详细分析代际差异，在这里只简单说一下。今天的中国是一个剧变的时代，孩子和父母的价值观不同、自我认知不同，当然不会选择同样的产品，借助代际差异的力量，提前布局年轻人心中的消费观念，是创业者需要考虑的一个问题。

4. 精神产品与物质产品

最后，也是非常重要的一点，在过去的40年里，消费升级重点解决的都是消费者对于物质产品的需求。今天，我们的精神世界依然是单调的和荒芜的。在精神世界的产品重构，依然存在着大量占领细分市场的机会，不一定要做真人秀，不一定要拍大电影，不一定要做手游，在小说、动漫、音乐、艺术、教育等领域，都存在着大量的市场机会。特别是，这个机会属于年轻的一代人，思想自由，不设底限。

人类从物质社会向虚拟社会迁移是大趋势，所有虚拟社会的生活方式都是值得关注的新需求。比如在线社交、影视动漫、电子游戏等。电子游戏在20年前是人人喊打的洪水猛兽，回想1994年的金鹰，1995年的前导，第一批游戏开发者每天抱着情怀讨饭。而现在，游戏已经成为新兴产业之一，众多游戏开发者赚得盆满钵满，这直观地体现了虚拟社会生活方式的兴起。

虚拟产品与物质产品相比，最大的优势和劣势都是客单价低。通俗地说，就是看言情小说比谈恋爱成本低，看爱情片比结婚成本低。

展望未来，中国经济即将进入下行周期，在经济的下行周期，一方面大众对现实悲观绝望，容易沉浸于梦想，比如大家熟悉的美国漫画超级英雄，包括超人、蝙蝠侠、美国队长，都是在1929~1931年的经济危机中诞生，在1939~1945年的第二次世界大战前夜成长起来的；另一方面，就是大众的物质消费需求将出现萎缩，从2013年开始，这一趋势在部分城市已经出现，大量企业员工失业下岗，即使没下岗的员工，薪酬也没有增长，老百姓对未来心里没底，捂着钱袋子不敢花。但个人的消费冲动总是存在的，不买点什么，生活没有乐趣，这时就会购买廉价娱乐品，经济学将其称为“口红效应”。

总结一下，对于精神产品，或者文创产业来说，存在着三个有利的风向：

第一，人类的总体发展方向是从物质世界向虚拟世界移民。

第二，如前所述，我们的精神世界总体上还是贫瘠的，肚子已经吃饱了，脑子还没想开，“我们不再是棋子，走着别人划的印儿，自己想试着站一站，走起来四处看看”。

第三，虚拟产品客单价低，规模效应强。

更重要的是，在互联网时代，物质产品越来越多地和精神产品相叠加。传统意义上的产品是“物质＋品牌”，而互联网时代的产品是“物质＋信息”，或者用尼葛洛庞帝1996年在《数字化生存》中预言的说法，互联网时代的产品是“原子＋比特”。越来越多的产品被赋予知识、情感等精神层面的内容，信息化的内容产品迭代快，和用户的连接频次高，连接深度深（因为附带了价值观和情感属性，例如本书第二章提到的小黑裙瑜伽案例），因此，“物质＋信息”是产品重构的一个主要方向。

如何颠覆存量市场：价值链重构

1995年以来的20年，另一个重要的趋势是，中国加入世界贸易组织之后，赶上了产业转移的浪潮，发挥劳动力成本优势，变成了世界工厂，积攒了大量的产能。中国的一家企业，可以生产全球70%的港口起重机；中国的一个村庄，可以生产全球30%的小提琴。

当供给大量涌现的时候，市场就会出现供大于求，或者供求两旺、通路不畅的矛盾。价值链重构可以有效解决上述两种问题。过去20年来，用互联网思维对存量市场进行价值链重构，是中国最大的风口。

我们知道，存量市场规模巨大，而价值链重构又是彻底颠覆存量市场的最有效手段，因此过去20年来的巨大风口，往往都发生在这个领域。同时，价值链重构的商业模式，核心竞争力是规模，规模依赖于速度，速度需要利用资本杠杆迅速占领市场，因此风口时间较短。

1. 理解价值链

价值是一个抽象的概念。亚当·斯密把产品的价值划分为使用价值和交换价值，通俗地说，就是某个产品对客户有没有用，客户愿意花多少钱来买。经济学把使用价值和交换价值进一步命名为“效用”和“价格”。

商业是交易，企业经营的目标就是创造一个产品，客户爱用，愿意掏钱。要把一个产品从原材料一步一步加工成成品，送到客户手中，这件事情需要社会化的分工，每一个分工环节都为生产这个产品贡献了一些力量（或者说，创造了一些“价值”），因此分得了一些钱，这些分工环节组成了价值链。

对于一个企业来说，企业内部的一系列生产和支持活动，可以看作是一条价值链，迈克尔·波特在《竞争优势》中提出了企业内部价值链的模型，如图6–3所示。

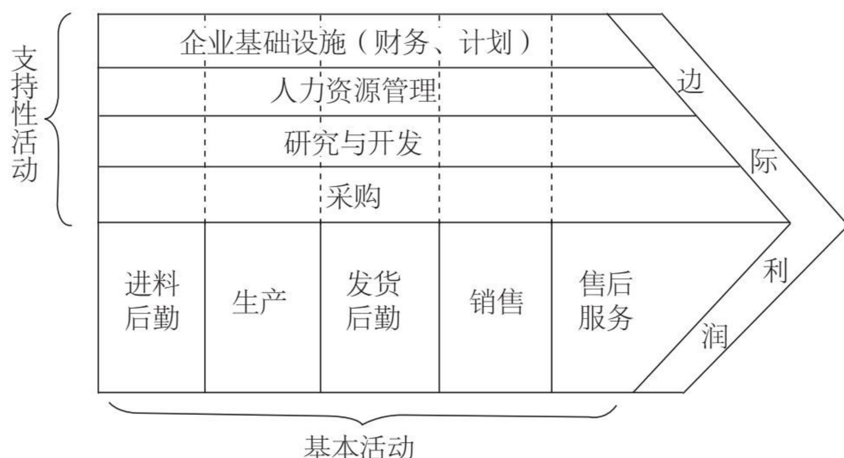


图6–3 企业价值链

波特把企业内部的价值链分为基本活动（也就是业务相关活动）和支持活动两类，基本活动包括进料后勤（原材料搬进仓库）、生产（加工组装）、发货后勤（产品搬出仓库，送货到客户仓库），以及销售和售后服务五个部分；支持活动包括企业基础设施、人力资源管理、研究与开发、采购四个部分。每一个环节，都为企业创造产品提供了某些价值，形成内部价值链。

进一步来看，企业和上下游合作伙伴之间也构成了一条价值链，我们称之为产业价值链，以出版业为例，传统的图书出版和分销产业链如图6–4所示。

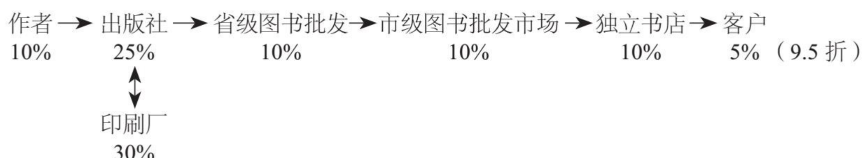


图6–4 产业价值链（以图书为例）

我们假定某家出版社打算出版一本创业方法论的经典著作，无论是出版社策划了这个选题，还是作者拿着选题找到出版社，产业的分工和

价值分配大致都是这样的：

（1）作者完成书稿，按图书定价分得10%左右的版税。

（2）出版社完成审稿和校稿，申请书号，完成排版设计发给印刷厂付印，最终发行部按照图书定价的6～6.5折卖给省级图书批发渠道，比如省级新华书店，或者图书经销商。

（3）印刷厂的印刷成本根据使用纸张、装订、用色的不同而不同，为了简单起见，可以算作图书定价的30%。

（4）传统的价值链层层分销，包括三层分销环节，每一层大概从图书定价中分10%左右，最终以图书定价的9～9.5折出售给读者。

产业价值链是一个价值创造和传递的过程，产业上下游每个环节各自创造价值，这些价值组合在一起，最终形成了面向客户的产品或服务；产业价值链也是一个现金流动的过程，产业上下游每个环节都从客户付出的现金中分得一些，分钱的比例和方式，谁分得多，谁分得少，先款后货还是货物寄售，取决于每个环节的议价能力。

创造价值、获取现金这件事，用一个词来描述，就是“交易”。对于一家企业来说，商业模式的本质就是在产业价值链中选择自己的定位，选择自己的上游供应链和下游客户，在价值链上跟上下游发生交易，获取利润，形成企业的交易结构；对于一个行业来说，行业生态就是一群利益相关方，在价值链环节上相互交易，形成行业的交易结构。

在实际的商业环境中，产业价值链并不是一个链条结构，而是复杂的网状结构，因此准确地说，应该是一张价值网络。商业模式创新，就是调整价值网中的某个环节，干掉旧的利益相关方，引入新的利益相关方，形成新的交易结构。

2. 重构价值链

自改革开放以来的近40年，尤其是加入世界贸易组织以来的20年，中国依靠劳动力成本优势成为“世界工厂”。中国的产业发展到哪个行业，就会在这个行业创造大量的供给，迅速把这个行业变成红海，把行业中的原有竞争对手清出市场，因此，中国也被称为“发达国家粉碎机”。

在一个充分竞争的存量市场上，价值链的每个环节都会存在大量的供给，互联网对这些行业的渗透，就体现在我们常常听到的“去中介化”。对于供求两旺、通路不畅的市场，互联网可以促进信息沟通，降低渠道成本，扩大销售规模；对于供大于求的市场呢？降价扩大需求，一条重要的可行路径也是从降低渠道成本入手。所以，对于这两类市场，都可以用价值链重构的方式来颠覆。

价值链重构的表现，以往主要体现在对广告和分销环节的颠覆，也就是B2C交易平台。近五年来，以2012年成立的找钢网为标志性的起点，开始体现在对供应链环节的颠覆，也就是B2B交易平台。简单地说，就是去掉了交易中的分销渠道。过去企业卖一样东西，需要建立省——市——门店的分销体系，找经销商；现在直接上电商平台就行了，“大平台＋小企业”的生态模式极大地降低了企业的销售成本。仍以图书销售为例，看看电商对价值链的变革（见图6–5）。

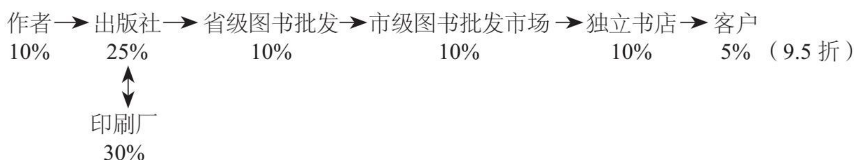




图6–5 电商对价值链的变革（以图书销售为例）

引入电商后，出版社依然6.5折出货，但电商去掉了所有的中间环节，同时让利给读者，读者可以用6.5～8.5折买到图书，这就是典型的去中介逻辑。

存量市场的价值链重构是一种平台型的商业模式。平台是一种双边或多边的交易中介，以双边交易中介为例，两边都是客户，所以平台在两边都要精准定位客户，精准定位需求。如我们在第一章所说，把供求两个市场都打透太难了，所以往往是先搞定一边，再搞定另一边。

交易平台可以是B2C，也可以是B2B，或者C2C。我们可以认为B端

客户是理性的，它的核心诉求就是多挣钱。挣钱就是平台给B端客户带来的价值。怎么多挣钱？要么扩大业务规模，多卖多挣钱；要么降低成本，提高毛利率。

因此，设计价值链重构的商业模式要围绕两个核心——扩大规模，降低成本。在互联网时代，扩大规模的核心是利用互联网渠道聚集用户；降低成本的核心是去掉或重构某些价值链环节，从而降低成本，即“去中介化”。

温故而知新，我们看看互联网对传统行业的价值链重构史：

·门户网站、搜索引擎和社交平台重构了企业的广告渠道。

·电商平台、垂直电商平台、微商平台重构了企业的销售渠道。

· B2B交易平台重构了企业的采购渠道。

·互联网金融试图重构个人和企业的支付、融资和投资渠道。

· O2O（服务电商）试图重构本地生活服务行业的生产和销售渠道。

所有这些已经被重构的市场意味着，如果创业者没有拿出一个新的重构价值链的方法，就不会有创业成功的机会。创新的核心之一是新，所有别人玩剩下的东西，创业者就别玩了。温故而知新，历史会重演，我们看看类似的事情，能不能在别的领域复制。

3. 价值链重构是典型的技术驱动

价值链重构背后的推手，是信息渠道的变革。近20年来，这一趋势表现为三次风口：第一次是互联网取代电视，成为信息传播的大众媒体；第二次是移动互联网再次取代互联网，成为信息传播和沟通的大众交互媒体；在不久的未来，第三次将是基于虚拟现实/增强现实（VR/AR）技术的可穿戴设备取代移动互联网，成为人类行为感知、信息传播和沟通的大众媒体。

信息技术的变革是基础设施的升级，渠道变革是商业模式创新，这两种力量合在一起，产生了层出不穷的风口。展望未来，这一重构过程依然会不断创造风口。比如，2015年下半年到2016年上半年，大量的

创业企业在做直播，赌的就是直播可能会替代传统电视中的新闻和部分娱乐节目，重新定义客户的消费场景，因此也重构产品的销售渠道。在第三章中我们讨论过，观看产生需求，当客户观看的不再是电视，而是一个年轻漂亮的辣妈在给宝宝烘焙蛋糕，那么烘焙结束之后，她卖点蛋糕，或者卖个烤箱，转化率都会显著高于传统的电视广告。2015年一个值得关注的微信公众号自媒体“年糕妈妈”，就是母婴品类的内容电商。从电商，到微商，再到直播电商，这是完全有可能出现的一条路径。

4. 价值链重构和产品重构常常形成合力

价值链重构和产品重构，本质上是竞争战略理论中提出的两种竞争优势。通俗地说，为了打破存量市场，重构原有的竞争格局，创业者有两条途径战胜竞争对手：第一条途径是比竞争对手更便宜；第二条途径是产品/服务比竞争对手更好，所谓更好，不是更大而全，而是更懂客户，更符合客户的需求。这两条途径，在迈克尔·波特的竞争战略中被称为成本领先和差异化。

如何做到更便宜？传统路径依靠技术变革、运营效率提升或规模经济带动成本降低，但在互联网时代，更主要的路径是价值链重构。

如何使产品或服务更好？这就需要做产品重构。传统的产品重构路径是靠技术革新、工业设计创造新产品，而互联网时代的产品越来越多地向“原子＋比特”转化。

事实上，成本领先和产品重构常常交织在一起，这一点是战略定位理论的核心。由于我们更懂客户，我们就可以把钱用在刀刃上。客户关注的，我们就拼命做到极致；客户不关注的，我们就不做，省钱了！战略定位决定产品功能/质量，产品功能/质量决定内在价值链，从而形成价值链重构和产品重构的合力。

案例

“回家吃饭”的价值链重构和产品重构

在2015年O2O餐饮大潮中，“回家吃饭”就是一个综合利用价值链重构和产品重构的经典打法。竞品“饿了么”“美团外卖”和“百度外卖”都是连接了消费者和小餐馆，做送餐的生意；而回家吃饭主打的是“家庭厨房共享平台”，消费者吃的饭不是餐馆做的，而是隔壁邻居

做的。

这个打法有两大优势。

在供应链端，是价值链重构，让大量闲置在家的中老年人变成了半职业化的厨师。餐馆需要办各种证照，家庭厨房不用；餐馆需要支付厨师薪水，家庭厨房不用；餐馆需要支付房租，家庭厨房不用。

管理费用、薪酬、房租三大成本的节省，让回家吃饭的成本显著低于竞品。

在客户端，是产品重构。餐馆为了降低成本，控制存货，会控制菜单上的菜品数量，快餐品牌更是这样。所以，对消费者来说，能够吃到的饭菜总是那么几样，好吃与廉价不可兼得。而回家吃饭没有这个问题，集合了海量的半专业厨师，回家吃饭就可以做到同时具备大量的菜品和低廉的价格。

5.从价值链到价值网

在前文，我们以图书销售为例，简单介绍了互联网对传统产业的价值链重构，在真实的商业社会中，情况要复杂得多。首先，价值链不是链条状，而是网状。我们仍以图书销售为例，出版社在渠道选择上，可以把图书发给电商，可以发给新华书店，可以发给批发商，还有自营店，所以实际的营销渠道如图6–6所示。

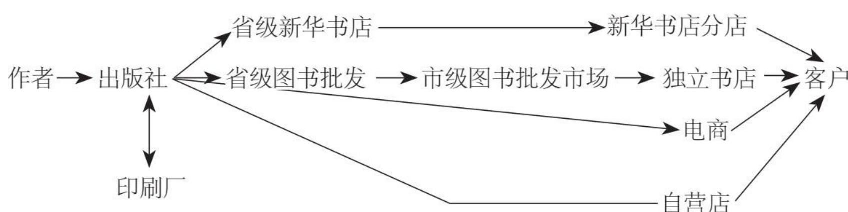


图6–6产业价值链（以图书为例）

营销渠道有多种选择，在生产这一端其实也有多种模式，有作者独立著书，有工作室模式，我们姑且把它们都当作“作者”来看待；同时，作者们也在不断尝试瓦解出版社渠道，互联网打法是自出版，所以实际的图书产业价值链可能如图6–7所示。

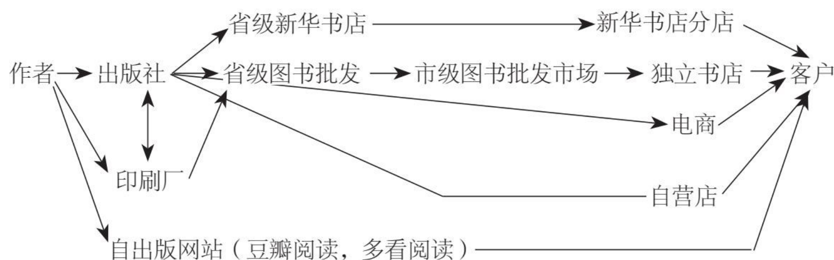


图6–7 产业价值网（以图书为例）

最后，让产业价值链更加复杂的是，行业内的龙头企业都会谋求纵向一体化，比如贝塔斯曼出版集团，同时涉足出版、印刷、销售，以及与图书相关的期刊、电视等媒体领域。

在真实的商业社会中，产业价值链不是一条链条，而是一张网络，网络上的每个路由都是一条价值链。用网络和路由的观点审视价值网络，我们就会发现，一段时间内成本最低或带宽最高的路径，一定承载了最大的流量。互联网替代传统渠道，就是因为它能够降低成本、扩大规模。但是，这两件事情都有适用的边界。

对于降低成本，一方面，当线上获客成本高于线下获客成本时，平台的获客优势就会失效。今天的互联网获客就是这样，搜索引擎营销（百度关键词）、社交媒体营销（腾讯广点通）的获客成本正在逐步增加。

另一方面，价值链重构往往不是单纯地“去掉”某些环节，而是先“去掉”某些环节，再“加入”某些环节。仍以图书销售为例，电商替代传统分销渠道之后，增加了互联网营销和末端物流成本，节省了店面成本。很自然地，如果互联网营销和物流加起来比店面成本还贵，那商业模式就一定不会成立。大量的互联网送餐都死于商业模式不成立。客单价低，单笔送餐的利润不如物流成本高，如果不能上规模或者提高客单价，赔本是分分钟的事。

成本最低或带宽最高的路由，承载了最大流量。这个逻辑也给创业者另外一个启示，在一张价值网络中，也存在二八原则，比如四大电商（亚马逊、京东、天猫、当当）目前占了出版社出货量的大头，也就是主路由；线下渠道或2B渠道是小头，也就是次要路由。我们在重构价值链的时候，可以考虑直接从主路由入手，一步到位彻底颠覆；或者从次

要路由入手，逐步颠覆。

当然，上述这些只是逻辑推理，真实的商业社会中，重构价值链还有很多问题需要考虑，接下来我们就以教育行业为例，看看2013～2015年在线教育颠覆传统价值链的一些尝试。

价值链重构案例：在线教育

看多了创业成功案例，读者容易产生一种错觉，觉得事情都好简单、好容易，然而事实并非如此，真实的创业环境是艰难且混乱的。

从事后诸葛亮的角度来看，所有重要的因素都被粗体字标明，并进行详细阐述，所有不重要的噪声都被屏蔽，所有因果关系都被整理出来，一目了然，读者是用全知全能的视角审视；但真实的创业环境是，正确和错误的信息混杂在一起扑面而来，每时每刻都需要做大大小小的决策，做完决策之后会怎样往往创业者自己心里也没底，哪些事情是重要的，哪些事情是不重要的，只有走完一段路回头看看才能知道。

产业价值链的重构也是一个探索并验证的过程，创业者从不同角度、不同方式切入产业原有的价值链，重构产品的功能、质量和成本，试错各种各样的模式。下面我们以在线教育为例，展示一下在真实的商业社会中，创业者如何重构价值链。

1. 传统教育行业价值链

如果我们想在北京开办一家中学生课外辅导班，需要完成哪些工作呢？

首先，我们需要租个房子，租民宅看着不正规，所以要租一个廉价写字楼的三层或者四层，最好临街，便于挂广告牌。

其次，我们需要招募一批教师，兼职大学生最好，便宜实惠。教师负责完成教学讲课的工作，还需要选拔一些精英，完成教研，也就是课程开发的工作。

最后，需要招生。我们知道获客路径包括三种——私聊、广播、分享。所以一方面找人去公立学校门口发传单，向接孩子的家长做推销；另一方面买百度关键词、腾讯广点通；同时也鼓励学生的口碑传播。

整理一下，这个价值链大致可以分为上游、生产、营销三个环节，每个环节都由一些独立经营的公司组成，共同构成了产业价值链，如图6–8所示。

产业分工	上游	生产	营销
提供价值	场地 教师	教研 授课	线下获客 线上获客
产业价值链	商业地产	教育机构	招生代理
	教师		互联网平台

图6–8 产业分工（以教育行业为例）

特定的产业价值链必然体现为企业的特定成本结构，对于线下教育机构，比如中小学课外辅导行业来说，典型的成本结构如表6–1所示。

表**6–1** 线下教育机构成本结构示例

成本项目	营销成本	房租	教师成本	运营成本	增值税
占收入百分比（%）	35	25	15	10	7

一算就能知道，这样一家线下教育机构，在合法经营正常纳税的前提下，最终净利率在8%左右。读者会发现，这样一家教育机构真正花在“教育”上面的钱只占收入的15%，反而把35%的成本拱手送给了百度，25%的成本拱手送给了商业地产开发商。

事实上，这是线下教育企业的常态，在百度购买中小学课外辅导、职业培训相关的关键词，往往费用高达200元/次点击，如果销售转化率为5%（对于关键词＋在线咨询的营销模式，这个转化率数字在业内属于中上水平），一算可知，平均获得每个客户的成本高达4 000元以上。相应地，教育培训机构必须把客单价拉高到12 000元以上（4000÷35%[6]），才能在每个客户的身上赚到960元，创业者苦闷啊！怎么办呢？

我们把成本结构标识在产业价值链上，完成产业价值链图（见图6–9）。

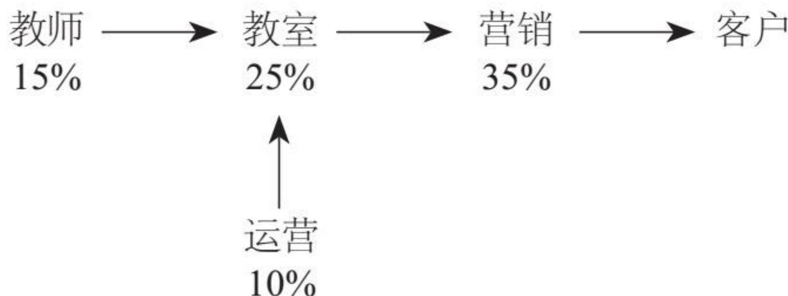


图6–9 线下教育产业价值链

接下来创业者开始思考，在这个价值链中，有哪些环节可以改变或者节省，从而扩大规模、提高营收，或者降低成本、改善利润呢？从2013年开始，资本在“在线教育”这个领域前后砸了接近15亿美元，试图重构教育产业的价值链。出现了几种模式上的探索，我们来看看。

2. 慕课模式（也称作录播模式）

（1）重构价值链。

我们说价值链重构要考虑扩大规模、降低成本。传统线下教育机构的成本结构我们已经看到了，影响规模的主要因素是什么呢？教育作为服务业，卖的是人的工时，每个教师单位时间内的产值是固定的，影响规模的主要因素是教师数量。

教育传递的是知识，知识是信息，信息可以零成本快速传播和复制，很自然地，如果我们把教育从线下搬到线上，那么能否把教师的课程拍成视频，让学生自学？这个模式被称为慕课（MOOC，大规模开放在线课程）模式，价值链重构如图6–10所示（注意，我们在产业价值链中标记了每个环节提供的价值，而非成本）。

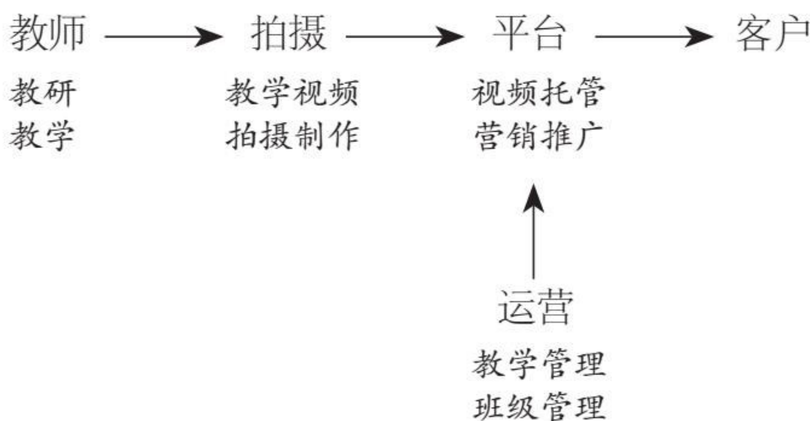


图6–10 慕课模式产业价值链

（2）成本结构变化。

慕课模式和传统模式相比是巨大的颠覆，第一节省了房租，第二节省了教师（不再需要大规模的优秀教师，而是少量名师），第三慕课平台（比如Coursera、edx、Udacity、网易云课堂、学堂在线）自身作为一个垂直平台承担了托管视频和聚合流量的价值，因此降低了营销成本。但相应地，慕课模式增加了视频拍摄和课程运营成本，成本结构变化如表6–2所示。

表6–2 慕课教育企业成本结构示例

成本项目	占收入百分比（%）	千元 / 小时
营销成本	10	
运营成本	10~20	
拍摄成本		1.5~10
教师成本		5~10
增值税	7	

在这个成本结构中，我们看到了固定成本和边际成本。课程拍摄一次可以反复使用，这部分是固定成本，形成企业资产；每多招募一个学员，都会有营销成本和运营成本的支出，这部分是边际成本。理论上来说，当学员规模增加到一个量级之后，慕课的固定成本可以摊薄到极低，因此获得60%~70%的利润率。

考察一个商业模式是不是优秀，我们认为有几个很重要的指标：第一，净资产收益率（也可以简化为净利率），能够获取高利润的模式才是高价值的模式；第二，规模性，能够快速复制、快速拓展市场的模式才是大规模的模式；第三，现金流安全性，手上始终有钱的模式才是低风险的模式，挣了很多账面利润但收不回账款来，神仙也得死；第四，管理成本，商业模式的创新必然会落实为组织结构的创新，能挣钱还得会分钱，权益分配合理，管理成本低，没有“跑冒滴漏”的模式才是健康的模式。

从这几个角度来看，慕课教育都是好模式，但是评判商业模式有一个凌驾在这四个指标之上的基本前提，就是客户买单的商业模式才是真的模式。慕课教育最大的问题，在于它不能有效地满足客户需求，商业模式不成立。

（3）产品重构与消费场景变化。

聪明的读者读到这里肯定会发现一个核心问题：慕课模式不仅重构了价值链，更重要的是重构了消费场景，重构了产品。慕课的学习场景从“教学”变成了“自学”，慕课的产品从“卖课程”的教学服务，变成了“卖视频”的数字出版服务。当我们重构消费场景和产品时，必须要回答是否能够有效地满足客户需求。如果不能，目标客群和需求是否需要调整？是否具备竞争优势？

消费场景的变化，对于绝大多数服务业来说，都是要考虑的一个问题。电商并不重构消费场景，客户在线上或者线下买东西，最后都是一样使用；但服务业的价值链重构几乎都会影响消费场景，上门服务和到店服务相比，服务体验会发生很大变化，比如美发、教育、医疗甚至餐饮；凉菜是刚调出来的时候好吃，热菜是刚炒出来的时候好吃，出锅一个小时之后的菜，口感和刚刚出锅的能一样吗？

对慕课来说，最核心的变化就是从“教学”场景变成了“自学”场景，基于自学的数字出版商业模式能够跑通吗？目前看挑战很大。

教育和跑步有点像，奔跑是人的本能，但跑马拉松是反人性的；学习是人的本能，但教育是反人性的。传统线下教育之所以能够正常运行，是因为老师对学生拥有强制力，我们常说教学中有“学”“练”“测”“玩”“带”，线下教育就有一个老师和班主任“带”学生的过

程，通过强制力，督促学生克服惰性，完成学业。

线下教育有完善的吸引力和压力系统，一手大棒，一手胡萝卜。当我们把教育从线下搬到线上时，大棒的威力也随之大大减弱，此时，作为一个长周期、有挑战的学习过程，只有那些求知欲极强、自律性也很强的学霸才能坚持下来。典型慕课平台的课程完成率只有5%，而且还在逐步降低，本质上，这是因为只有极少数人把“学习”当作刚需，其他人关心的都是“考证”“求职”“混圈子”。因此，慕课模式必须缩窄到刚需人群和刚需品类，聚焦于“考证”。

（4）缩窄人群带来的新问题。

从历史上来看，2001年在线教育就曾经出现过一轮泡沫，当时被证明能够跑通的模式，就是基于考证的在线视频。这个领域市场上的主要玩家，是依托资源优势专注于成人本科的奥鹏教育、弘成教育和专注于职业资格考试市场的正保教育。市场上成人本科、公务员、注册会计师、教师、律师、医师、药师、建造师等一系列有“证”作为刚需的细分品类，课程的完成率和学员数量都显著优于慕课平台。

缩窄到刚需客户群之后，新的问题出现了：市场太小。成人高考和公务员这两个品类，每年报名人数超过百万；注册会计师、司法考试和教师资格证每年报名人数超过50万；其他品类每年报名人数都在30万以下。在一个细分市场中，由于市场总规模有限，慕课模式的另外一个弊端就开始暴露出来：客单价低。

我们知道，营收＝客户数量×消费频次×客单价。传统线下机构培训客单价在1万元左右，但视频的客单价区间是0~300元，平均只有25元左右。在一个客户总规模50万人的市场，一家线下机构一年可以培训5 000人，但一家线上机构一年却无法培训500万人，客单价降低到了1‰，但客户数量却无法增长1 000倍！

读者可能会说，那我可以先垄断一个细分市场，然后扩展到大众啊！先小众，后大众，这不是我们在第三章讲过的吗？麻烦的是，教育这个市场是一个崇山峻岭的市场，它看上去是一个万亿级市场，其实是若干个细分市场的组合。

在品类上，成人英语教育和中小学培优教育之间的差别，就像老婆和老婆饼之间的差别一样，除了字面上相近，其他的包括客户群、需

求、产品、竞争情况，都完全不同！

在地域上，从小学到考研教育，教育市场具有相当大的地域性。原因很简单，学生报辅导班是为了提分，在全国各地，都有公立学校教师私下开的辅导班，这些辅导班除了擅长“教学”之外，还擅长“押题”，因此在提分有效性上，全国性的辅导班并不能发挥统一教研的优势。

到目前为止，我们在教育市场还没有看到小众逆袭大众的范例，因此细分市场能否跨品类扩张，依然存疑。

（5）小结：价值链重构与产品重构。

在慕课这个案例中，我们看到，价值链重构往往也会引发消费场景和产品的重构，因此会带来新的问题。慕课的问题是，大市场上非刚需，小市场内单价低，无法形成一个有效的盈利模式。在大市场上，由于非刚需，完成率低，慕课模式无法形成庞大、活跃的客户群，因此广告路线走不通；在小市场上，客单价低导致自杀性的压缩市场空间。

因此，这种“一步到位”的价值链变革方式走不通，怎么办呢？市场演化出了第二种模式：直播。

3. 直播模式

（1）重构价值链。

直播模式是慕课模式向传统线下教育的一次妥协，相当于走一步退半步。简单地说，既然慕课的核心问题是“自学”这个场景不成立，那么退回到“教学”场景行不行？用一句话来概括直播模式，就是“课堂搬家”，把授课场景从线下搬到线上。

慕课的教学方法是“学生自己看视频”，这个模式对学生来说，首先缺乏强制力，其次缺乏互动，有问题不能及时得到解答，所以坚持不下来；直播模式的教学方法是“教师在线讲课”，这样一方面保留了一定的强制力和稀缺性，另一方面保留了互动性，教师可以在线提问和考核学生，学生有问题也可以提问教师。

直播产业链同样由教师、平台、运营方、营销方等几个关键的参与者组成，产业价值链如图6–11所示。

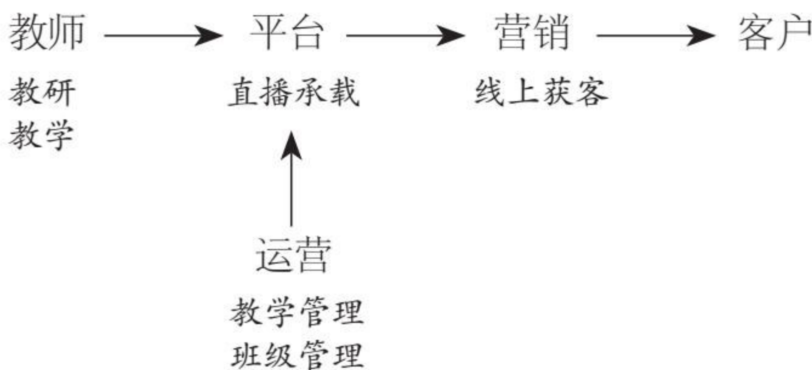


图6–11 直播模式产业价值链

（2）产品重构与竞争优势。

直播模式与线下教育相比，同样重构了消费场景和产品。在消费场景变化中，核心问题依然是在缺乏强制力的前提下，如何确保学生持续学习。直播模式依然需要选择细分的刚需领域。

从强制力的角度考虑，我们有三种方法可以解决强制力问题：第一种方法是选择刚需品类，继续选择考证，这条路线的代表企业是尚德教育；第二种方法是降低师生比，极端情况就是一个老师只带一个学生，这种情况下老师的精力足以完全掌控和服务学生，这条路线的代表企业是主打英语口语一对一的51Talk；第三种方法是用助教来督促学生学习，这种方法的一种极端情况就是IT教育龙头企业达内科技首创的达内模式，教师在远端集中授课，学生在教室里看直播，助教在教室里巡视督促学生。

直播模式演化出的这三种模式都得到了市场的认可，毕竟，当解决了强制力问题从而改善了学习效果之后，在线教育给客户带来的优势就会体现出来：一方面，客户不需要跑到教室上课，省时省力；另一方面，在线直播客单价依然比线下低，为客户节省了金钱。因此，直播模式相对于传统的线下教育，有显著的竞争优势。

刚才我们提到，视频课程定价区间在0～300元，在客户心目中，数字出版这个行业的产品就值这么点儿钱，不管你是砸数百万元拍得跟电影一样，还是几千元拍出来的流水线产品；不管你是央视王牌主持人采访马云，还是著名网红讲解如何制作PPT。毕竟，数字出版的前身——

光盘行业，已经锚定了这个行业的心理价格上限。

直播课程目前的定价区间在1 000~3 000元，相对于传统的线下课程，接近1/5的价格对于客户来说足够优惠，而对于创业者来说还有利润，这就确保了直播模式能够在细分市场存活；同时，直播模式在教育领域内一些巨大的品类，比如51Talk在英语教育，已经初步打开了市场，因此也存在巨大的扩张空间。

（3）成本结构变化。

与传统的线下教育相比，直播模式最大的特点就是节省了房租，增加了直播平台成本。如果以同时服务200名学生为目标，线下至少需要500~1 000平方米的场地，在北京地区，每年的租金少则几十万元，多则几百万元；而线上租用直播平台，每年的费用可以控制在10万元以内。

除此之外，直播模式由于教师可以集中授课，提高了教师工时的使用效率，因此，略微节省了教师成本。我们以全年服务2万名学生、客单价1 000元为模型，测算一下直播模式的成本结构，如表6–3所示。

表6–3 直播模式企业成本结构示例

成本项目	营销成本	运营成本	平台成本	教师成本	增值税
占收入百分比（%）	35	10~20	2	5~10	7

可以看到，直播模式节省了房租和教师成本，因此利润率可以提高到25%。如果用评判商业模式的四个指标（利润率、规模化、现金流、管理成本）来看，直播是一个牺牲了规模拓展速度和管理成本，仅仅改善利润率的模式。它是对现实妥协的产物，但它是真的商业模式，客户愿意埋单。

商业社会就是这样。正如一个老笑话说的，两个朋友见到一条狂吠的猎犬，张三安慰李四说：“别担心！会叫的狗不咬人！”李四战战兢兢地回答说：“我知道，可是狗也知道吗？”同样，我们对所有做宠物服务的创业者也会问这个问题——你是这么想的，那狗是怎么想的？因为在商业社会中，创业者想得再好、再完美，也没用；客户怎么想、客户愿意为什么产品买单，才是真的。

（4）小结：真的商业模式才是好的商业模式。

在直播这个案例中，我们看到的是价值链重构和产品特性之间的权衡和妥协，如果用一句话来总结这个案例，那就是，真的商业模式才是好的商业模式。

直播模式是一个在细分市场可以盈利、在大市场可以颠覆存量的模式，但由于它是妥协的产物，自然存在一些弱点：一方面，直播交流的体验和效率与面对面互动相比，依然不尽如人意；另一方面，直播模式的强制力依然比面对面弱，因此目前只适用于成人教育，不易渗透到最大的中小学和学前教育市场。

哪里有空间，哪里就会有创业者填补空白，目前市场上又进化出了第三种模式：O2O。

4. O2O模式

（1）重构价值链。

O2O模式阐述起来非常简单，它只致力于解决一个问题，就是“找到好老师”，其他的教学活动完全不涉及。可以说，O2O专注于颠覆传统线下教育的营销环节（见图6–12）。

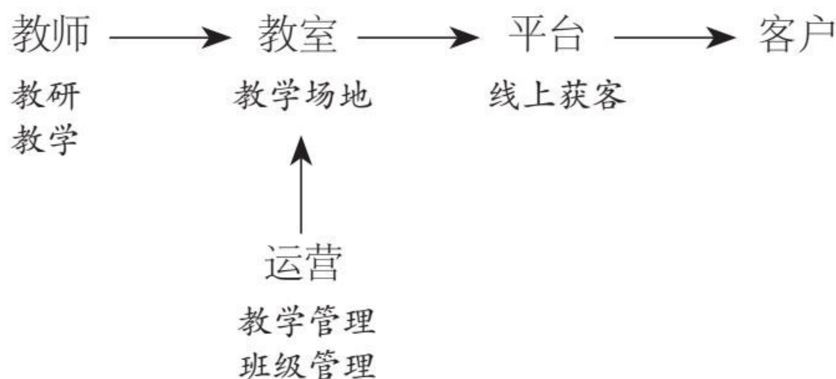


图6–12 O2O模式产业价值链

（2）转换成本与向后兼容。

在慕课和直播案例中，我们探讨了价值链重构引发的消费场景和产

品重构，中心思想是想说明，在价值链重构中必须考虑产品的有效性。在这个案例中，我们想进一步讨论一个影响价值链重构的重要因素，叫作转换成本。

转换成本在客户需求端是一个非常重要的影响因素。设想一个客户，从一种消费场景转换到另一种消费场景，从一个产品转换到另外一个产品，客户的使用习惯需要做改变。在这个过程中，客户需要付出三类成本：金钱成本（购买新产品）、时间成本（学习新产品）和机会成本（使用新产品所带来的风险）。

我们想要促成客户发生一个新的行为，首先要有刚需，其次要让客户的收益大于成本，因此把产品做轻，尽量降低客户的金钱和时间成本，都是重构过程中需要考虑的问题。但实际上，能够量化的金钱成本和时间成本都不是问题，困难的是客户的机会成本，这是一个心理因素，客户往往不是理性的，因此对机会成本的判断也不是理性的。好的传播内容和方式可以激发客户心中的冲动，促进行为；坏的传播内容和方式，客户会无感甚至厌恶。一句话，产品传播也要遵循“潘驴邓小闲”的原则，揣摩客户的小心思。

另一方面，转换成本在供应链端也需要考虑，如果我们重构价值链，以往的价值链环节能否“无缝”地对接进来？

无论是客户端，还是供应链端，新的交易结构必须考虑转换成本的问题，用一个计算机术语来比喻，就是“向后兼容”。而直播模式存在的问题就是，它和用户以往的使用习惯不兼容。

对中小学教育市场来说，这个不兼容的影响要比成人市场更大。为什么呢？因为中小学市场的“用户”是孩子，但“客户”是父母，使用者和付费者不是一个人，而父母的决定往往是保守和规避风险的。这时，在价值链的重构中就要考虑如何能够不变更消费场景，对客户向后兼容。

在中小学课外辅导这个市场，父母们最关心的就是教学质量，任何可能对教学质量产生危害的因素，都会引发父母的警觉，无论你怎么解释都没有用。而父母最容易理解、最容易接受、最信任的模式，就是传统的线下教育，无论是老师上门的一对一家教，还是学生到店的小班辅导，在父母的心目中，都比在线辅导靠谱。

因此，O2O模式最大的特点就是，在客户端向后兼容，重构后端价

值链。把老师当作商品，用电商逻辑解决“学生找老师”这件事，在线找老师，在线付费，线下完成教学服务。如前所述，O2O专注于颠覆线下教育的营销环节，那么问题就来了，凭什么你能做到比百度关键词流量更高、更有效率？

（3）拼图式重构和掀桌式重构。

O2O模式的两家代表企业分别是原新东方执行总裁陈向东老师创办的“跟谁学”和原昂立教育创始人刘常科老师、原精锐教育创始人胡国志老师创办的“轻轻家教”。这两家的模式都是把老师搬到线上，让学生在线选择老师，跟谁学的宣传口号是“找好老师，上跟谁学”，轻轻家教的宣传口号则是“中小学一对一课外辅导平台”。

但这个模式并不是什么新鲜的模式，甚至有人将其戏称为“滴滴打老师”，以往一些家教网站也做同样的事情。和家教网站相比，和百度、腾讯相比，这类服务电商属性很强的垂直平台如何能够降低获客成本？如何确保获客流量？垂直平台的核心竞争力是什么？

非常有趣，同样是主攻O2O模式，跟谁学和轻轻家教的解法依然存在差异，其核心差异之一是对价值链的不同拆解方式。

跟谁学主要和传统的线下教育机构开展合作，帮助机构在线获客，因此它的价值链如图6–13所示。

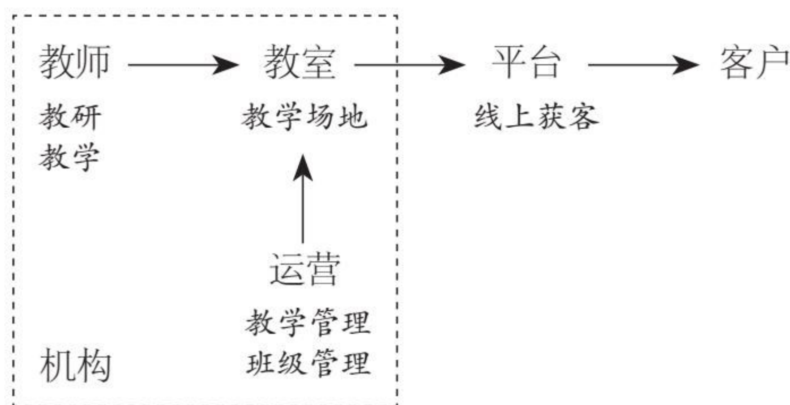


图6–13 教育O2O产业价值链（跟谁学）

教育机构是线下教育这个存量市场的主要玩家，跟谁学与存量玩家

合作，本质上是一个B2B2C的模式。在这个合作过程中，并没有触及机构现有的蛋糕，跟谁学对机构讲的故事是，我帮你多获得一些蛋糕，相当于不动存量市场，主打增量市场，依靠占据增量市场与价值链对接，逐步重构价值链，相当于在存量的价值网络中增加了一条路由，逐步把这条路由的成本做低，规模做大，从次要路由变成主要路由，我们称这种路径为“拼图式重构”。

拼图式重构的优点是不破坏现有的价值链，进入市场的阻力比较小，另一个优点是通过2B获客，客户的触点标签非常明确；但它有一个巨大的缺点，即合作机构心态很复杂，有很多藏着掖着不明说的内心戏，导致交易成本很高，交易效率很低。

从长期来看，O2O的口号是“解放手艺人”，实现“自由职业者＋大平台”的生态。教师也属于手艺人，教育O2O的终极形态当然会是教师＋平台，而机构恰恰是“去中介化”里面的中介，是被打倒和被革命的对象。与被革命对象合作搞革命，与虎谋皮，这件事太难了。我们用中国革命史打个比方，O2O的使命是解放广大受苦受难的中国劳动人民，怎么解放劳动人民呢？跟谁学的思路是去找各地军阀商量：“哥们，新时代要来了，专制统治行不通，咱们搞民主吧。”这是鲜明的资产阶级民主革命路线啊！

如果说跟谁学是拼图式重构，那么另外一家创业企业轻轻家教的模式就应该被称为“掀桌式重构”，它的思路是直接切入存量市场，直接重构存量价值网络的主路由这张牌桌，从今天开始按我的规矩玩！怎么做呢？轻轻家教的打法也很有革命色彩，初期聚焦广州、上海两地，开展“自由教师解放运动”，直接从机构挖教师：“老乡，你被机构剥削的日子一去不复返了！上轻轻家教平台接单，我不但不抽成，还给高额补贴！”

所以，轻轻家教重构之后的价值链如图6–14所示，彻底去掉了机构环节。读者可能会问：“没有教室怎么上课？”轻轻家教主打的全部是一对一上门辅导。

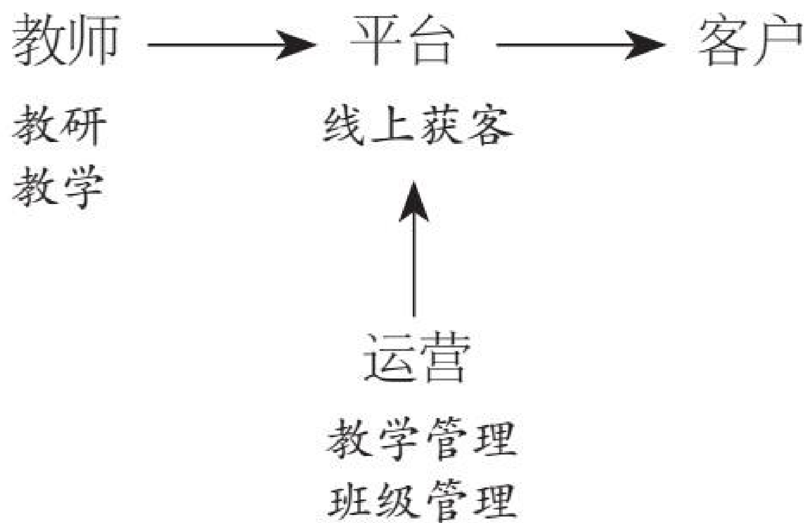


图6-14 教育O2O产业价值链（轻轻家教）

“掀桌式重构”的打法更加直接，速度更快，特别是教育本来就是一个高度依赖教师个人技能的行业，因此这种“打土豪，分田地”的逻辑对教师的吸引力是巨大的。但问题是会导致存量机构的强烈反弹，对创业者来说，面临的竞争环境将会更加残酷。2015年，首先是昂立和精锐两家机构在上海发布声明，紧接着广州地区卓越、明师、新东方、学大、精锐、立尚、培贤、邦德学友、爱学网9家机构联合发布声明，强调自身的合法性和教学质量优势，抨击网络平台的安全隐患和不正当竞争行为。这篇声明的开头旗帜鲜明地给轻轻家教定了性，是这样写的：

> 尊敬的家长：近期，我们陆续接到家长来电来访，称有人以我们机构教师或离职教师的名义，在网络家教平台上招揽学生，家长在报名缴费后，发现上当受骗……

（4）小结：转换成本和重构路径。

在家教O2O模式中，我们探讨了两个非常关键的概念：转换成本和重构路径。转换成本在客户端，将会影响创业者的获客速度和成本；转换成本在供应链端，会影响重构路径的选择。对于创业者来说，到底是“向后兼容”，适应客户和供应链的现状，还是“向前兼容”，面向未来设计商业模式，在价值链重构中都是需要考虑的问题。

在重构路径中，我们提出了两种路径："拼图式重构"和"掀桌式重构"，前者是在存量市场的价值网络中创造了一条新路由，后者是直接颠覆存量市场价值网络的主路由。哪条路径更加有效？其实取决于存量市场的市场集中度和竞争对手的力量。

设想一下，在电信市场和中国移动、中国联通、中国电信正面开战，重构通信服务，这可能吗？或者在中央处理器（CPU）市场正面冲击英特尔和AMD，这可能吗？但是如果竞争对手高度分散、封闭落后，那还有什么理由阻挡创业者跑过来掀桌呢？

慕课模式、直播模式、O2O模式都是创业者颠覆传统教育价值链的尝试，除此之外，还有一个模式值得一提，就是题库模式。

5. 题库模式

价值链重构可以在不同层面发生，我们在前文中介绍的三种模式，尤其是直播和O2O，更多地倾向于重构产业价值链，而并没有切入到具体教学活动层面。但其实，我们在"理解价值链"中提到，价值链有两层：产业价值链、企业价值链，如果我们深入一家教育机构内部，它创造价值的核心活动是教学，而从学生的角度来考虑，学习其实可以分成三个环节：学一学、试一试、问一问（见图6–15），也就是上课、做题和讲题。

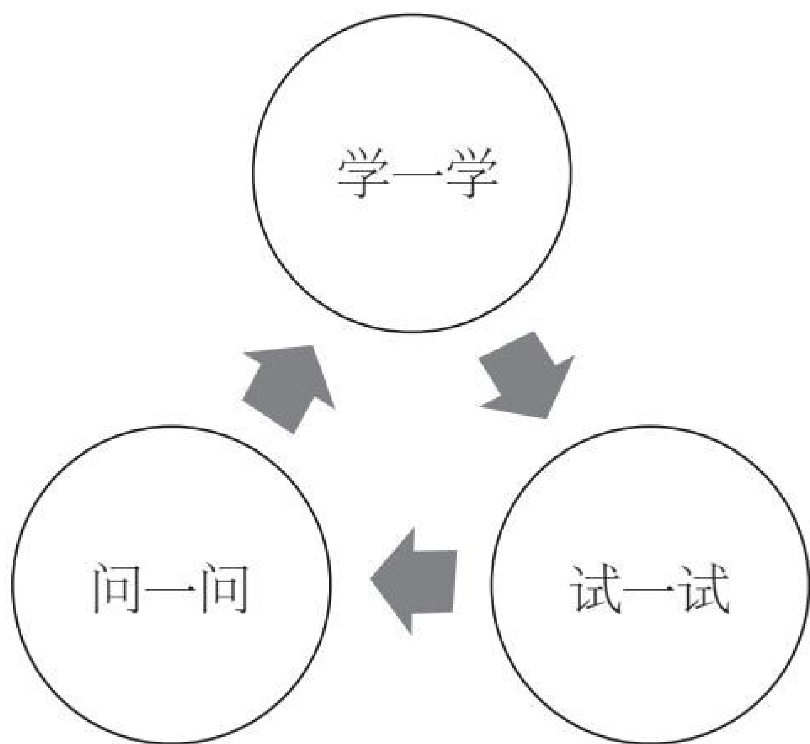


图6–15 学习活动模型

如果从上课、做题和讲题的角度来考虑，能否把这三个价值环节进一步切分，交给不同的角色来承担？题库模式就是专注于“做题”这个环节，有人致力于解决中小学生抄作业的刚需，代表企业是学霸君；有人致力于解决成人考证之前猛背题库的需求，代表企业是猿题库。

专注于做题环节，看重的是学生离开教室之后的自学时间。学生在教室的这段时间，是被线下教育机构严密设计和控制的，但学生离开教室之后，自学过程中如何获得帮助？题库模式就是主打“做题”和“辅导”这个环节，用抄作业神器获取大量的流量，通过一对一在线辅导变现，相当于创造了一个新产品，增加了一条新的价值链，因此是“拼图式重构”（见图6–16）。

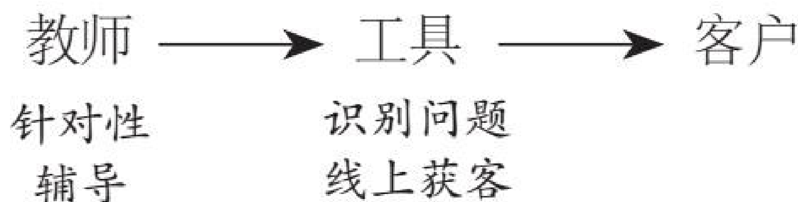


图6–16 题库模式产业价值链

题库模式为创业者揭示了另外一种可能，就是进一步深入企业内部的价值链，从用户的角度，把用户体验全过程拆分到每一个价值环节，进一步切割、重组，构建新的价值链。这种方式可以用于拼图式重构，也可以用于掀桌式重构。

6. 小结

在本节中，我们回顾了2013~2015年的在线教育发展史，各路英雄豪杰从各种角度尝试对这个市场的价值链做重构，诞生了慕课、直播、O2O、题库等多种模式。其实，在线教育还有很多其他尝试，比如Minerva的现代化课程模式、Altschool的个性化教学模式、Knewton的自适应教学模式，国内也有渗透公立学校的教育信息化模式和联合办学模式。

围绕四个案例，我们提出，在价值链重构过程中需要关注消费场景变化和产品重构，需要关注转换成本和重构路径，对价值链的切入也有产业—企业两层深度。其实，真实的产业环境远比理论复杂，对一个产业的价值链动手术，也是行难于知的过程。我们尊敬每一个推动产业前行的创业者，作为在线教育大潮的亲历者，希望我们的观察和总结会对每一位读者的创业历程有所帮助。

总结：寻找风口，重构市场

在本节中，我们主要阐述了互联网对传统行业存量市场的价值链重构，这一重构伴随着互联网、移动互联网、增强现实三次信息传播渠道的迭代，每次迭代通常又伴随着通用平台和垂直细分平台两次小迭代。因此已经产生，并且还将继续产生层出不穷的风口。

如何寻找这类风口？基本流程是：

1.观察哪些行业的哪些价值链环节尚未被互联网渗透。

2.观察这些价值链环节是否存在痛点，痛点是否与信息不对称相关，例如供求错配、价格不透明等。

3.分析每个价值链环节都完成了什么工作，带来什么价值，能否整合，能否提高效率，能否被计算机和机器人替代。

4.设计新的价值链环节，重构价值链。

5.关注重构价值链引发的产品重构，是否依然能够满足目标客群的需求，是否具备竞争优势，能否构建持续的竞争壁垒。

6.思考转换成本，产品和价值链重构后，客户的转换成本，包括时间和金钱成本，是否高昂，供应链的转换成本是否高昂。

7.选择重构路径，拼图打增量，还是掀桌打存量。

8.开打！

例如，如果我们从个人消费相关行业入手，选择一个消费领域，比如吃饭，观察从农民伯伯种地到饭菜端上桌的整个产业链，包括种子、化肥、农机、土地、种植、收储、加工、分级、仓储、批发、物流、零售、烹饪、营销、配送，其中哪些价值链环节存在痛点？比如小农生产如何应用大农机？土地流转又带来了哪些重构市场的机会？收储环节的信息不对称如何解决？深耕每一个环节，就能发现相应的机会。

找到风口后，如何重构这个市场？我们再次总结和强调基本思考逻辑：

商业模式的本质是一群利益相关方在价值链环节的上下游形成交易结构。商业模式创新就是调整价值链环节，干掉旧的利益相关方，引入新的利益相关方，形成新的交易结构。而新的交易结构能否成立，核心是能否让客户获利，能否让具有稀缺资源或者关键生产要素（与产品核心竞争力密切相关）的供给方获利。通俗地说，就是“把钱花到刀刃上”。

如何让客户和供给方获利？基本方式是，扩大规模，降低成本。可参考以下这个基本公式：

利润空间＝净利率 × 营收－管理成本

＝平均每客户利润 × 客户数量－管理成本

＝（平均每客户收入－平均每客户成本）× 客户数－管理成本

＝（客单价 × 消费频次－获客成本－生产成本）× 客户数－管理成本

基于价值链重构的商业模式创新，要么致力于降低获客成本、生产成本和管理成本，通过这两种方式提高利润空间（想想看为什么一般不是提高客单价），把多出来的这部分钱分给价值链上的利益相关方；要么致力于扩大规模，一方面是为了实现规模经济，多销就能薄利，就可以分钱给利益相关方，另一方面是为了垄断市场，一旦实现垄断地位，就可以提高价格收割客户，获取超额利润。

扩大规模或降低成本以提高利润空间，将利润分给关键的利益相关方以构建生态，这是价值链重构的基本原则。

上面的说法太学术了，有些读者也许看不懂，形象地说，就是哪里产业链长、乱、脏、黑，哪里信息不对称严重，有坏人利用信息不对称牟利，就勇敢地拿起互联网大宝剑杀过去吧！打倒利用信息不对称牟利的坏人，把坏人的钱分给大家！

分给谁呢？

第一，一定要给客户分点，不然客户不来！

第二，要分给帮你服务客户的小伙伴，不然他们不跟你混！人太多分不过来怎么办？优先分给最重要和最稀缺的小伙伴！

第三，分剩下的钱装自己口袋里！这就是价值链重构的商业模式！

如何寻找增量市场：新客户

增量市场来自新客户和新需求。创业者对增量市场的布局，重点是依次判断市场是否有价值，教育客户树立品牌，尽快占据垄断地位，跟

随市场成长。

增量市场的问题是初期市场太小，因此创业者常常被质疑的是这个市场真的存在吗？客群够大吗？需求有共性吗？但是，一旦增量市场确立，它的矛盾就会迅速转化为供不应求，因此就会挑战创业者的产能。

1. 全球化是传统企业的可行路径之一

在前互联网时代，地域是市场的基本区隔，因此创业者可以按照一、二、三、四线城市，或者北、上、广、深这样的地域布局来寻找新客户。今天，线下属性较重的O2O服务依然按照地域布局寻找客户。比如，中国目前是世界第一大出境游市场，2015年增长率达到53%，主要的增量出镜客户来自哪里呢？主要来自二三线城市。

在互联网时代，语言和文化差异是互联网的基本区隔，因此创业者可以复制到中国（Copy to China），或者以全球化的视野，向互联网尚未完全渗透的区域寻找新客户。以往，大家都觉得中国企业进军全球的核心竞争优势是廉价劳动力，但事实上，中国的互联网普及率已经超过大多数国家，因此，中国互联网企业在产品、技术和商业模式方面都表现出优势。

典型案例如猎豹移动、阿里速卖通（2015年9月，阿里巴巴宣布，阿里全球速卖通成为俄罗斯的第一大电商平台）和京东俄语版等。俄罗斯、东南亚、巴西和非洲逐渐成为中国企业全球化拓展的主要目标市场。

案例

四达时代：非洲第二大数字电视运营商

四达时代是北京的一家数字电视运营商，因中国市场竞争激烈，2007年开始拓展非洲市场。

在四达时代进入之前，非洲的广播电视被欧洲知名运营公司垄断，电视节目价格高昂，对于非洲普通家庭来说是奢侈品。四达时代迅速拉低了非洲民众收看电视节目的价格，截至2015年，已在尼日利亚、肯尼亚等30个非洲国家注册成立公司，发展用户超过630万，成为非洲第二大数字电视运营商。

2. 代际差异是永恒的迭代

对于绝大多数中国草根创业者来说，全球化布局成本与风险都过高。因此，草根创业者需要更加关注的新客户市场是代际差异。

过去40年的中国，是经济结构、社会阶层、价值观和文化剧变的时代，50后、60后、70后、80后、90后、00后对于自我的认知，信奉的价值观，对金钱的态度和消费观，表达情感的方式都截然不同。很自然地，当每一代人具备消费能力时，就是一批新客户走进市场的时候。

代际差异有很多表现，其中一个最主要的表现对市场营销具有极其重要的意义，那就是孩子不会和父母在同一个社交平台上活跃。这一趋势不仅在青春期如此，而且始终如此，例如白领用微信，中学生用Line/QQ；再比如2015年大量网友喜闻乐见的帖子："爸爸妈妈的朋友圈就这四件事：鸡汤、养生、育儿、点赞"。互联网社交本身就是一个逃离原生家庭的过程。这一社交平台的永恒迭代，意味着获客渠道的永恒迭代。

案例

H3Y："微信是叔叔阿姨们用的"

2016年1月10日，"2016第二届BAT精英巅峰会"，11岁的Allan登台介绍他的创业项目——00后社交平台H3Y。因为他的个子还没有讲台高，主办方专门在他脚下垫了一个小方凳。这个男孩站在凳子上的路演，瞬间引爆全场。

"《超能陆战队》里的Hiro　14岁就创造了一个机器人，而我则要做一个属于我们00后的社交APP。"Allan如是说。截至2016年1月，H3Y上线一个月，已获得21万注册用户。

我们在第二章介绍了客户标签体系，我们看代际差异，本质上就是新一代人和上一代人的触点标签、情感标签和能力标签不同，因此同样的需求也需要开发不同的产品，在不同的社交平台上，用不同的话语体系和定价体系去获客。

今后的中国，代际差异是否依然巨大？我们觉得，中国经济崛起的空间依然巨大，社会的阶层尚未板结，西方文化和东方文化依然是冲突大于融合，因此，在可见的未来，父母和子女之间的矛盾和冲突依然不

可避免，代际差异将长期存在。

3. 产业转型带来新的企业客户

在企业端服务市场，新的企业客户源自产业的转型和升级。过去30年来，中国的支柱产业是房地产、制造业及其上游企业，比如钢铁、水泥、矿产、机械。未来怎么办？看制造业升级，造大飞机、航母、高铁、高端装备；看能源行业升级，风电核电、电能存储；看现代服务业升级，餐饮、养老、文创、金融。

除此之外，企业端服务市场的另外一个动力，就是企业在经济下行周期要削减成本，因此，企业原有的相关服务都将逐步被成本更低的云平台和外包服务替代。比如办公协作服务、营销服务、呼叫中心，都在逐步走向大规模和集约化。

如何寻找增量市场：新需求

日光之下，并无新事。寻找新需求，通常意味着找到客户尚未被挖掘出来，尚未被满足的潜在需求。我们在跟创业者的沟通中常常会问，这么美好的事情，以前怎么就没人做呢？这些潜在需求未能被满足，必然有其原因，通常来看，大致可以分为如下几类：

·商业模式不成立：非刚需，低频，小众，客户没有付费意愿，无法盈利等。

·供给稀缺或管制：例如私立教育、家庭医生。

·技术无法实现：新技术还未实现低成本批量应用，比如坐火箭游太空。

·法律/道德风险：例如快播、异性社交，以及涉及知识产权的影视或动漫类应用等。

接下来，我们主要谈谈商业模式不成立的情况，以及供给稀缺或管制的情况。

1. 商业模式不成立：建构需求

在上述原因中，最常见的就是由于商业模式不成立导致的潜在需

求。商业模式不成立，本质上就是市场太小，无法养活一个企业。为什么市场小呢？可能是客户群体太小，或者ARPU太低。客户群体的问题，前文已经说了，C端看全球化和代际差异，B端看产业结构转型。这里我们重点讨论需求的问题。

（1）非刚需：唤醒需求。

有些需求不是痛点，而是兴奋点，但是给用户带来的愉悦又不够强烈和独特，这些产品“是这样的使人快活，可是没有它，别人也便这么过”。这类需求如我们在第三章中谈到的，核心解法是提高需求刚性，要么缩窄人群，要么反复唤醒。

（2）小众需求。

有些需求过于小众，例如二次元系列的萌娘百科和早期的暴走漫画，只在小圈子中流传，而客单价又太低，无法支撑一个有效市场。对于这类需求，核心是判断有没有从小众拓展到大众的可能性，如果没有，那么可能暂时不适合创业者进入；如果有拓展的可能性，例如我们在第四章提到的“快看漫画”案例，就完全可能成为新的风口。

（3）低频需求。

有些需求过于低频，因此获客成本太高。例如，“这款智能灯可以用手机遥控，有意思！可惜我已经装修完房子了，暂时用不上。等我下次装修的时候一定买它”。残酷的现实是，家装市场客户平均装修的周期是10～15年，而创业者的生命周期通常只有半年。对于低频需求，那些在微信公众号点赞的用户还没来得及购买，你就已经死了，所以不能只看访问量，还要持续关注转化率和营收。

低频需求其实并不可怕，如果是低频刚需，一样可以创业。比如对于智能家电产品，如果仅仅是宣传“可以远端遥控的灯具”，这显然不是刚需，真的刚需是无线遥控的智能家电可以帮助客户节省家庭装修中的大量布线成本和工作量。以北京地区为例，家庭装修布线价格是60元/米，穿墙打眼另算，平均每安装一个开关盒需要布线两三米，也就是需要花费120～180元，而一个无线遥控的智能开关售价才69元。综合考虑装修成本，平均每个家庭的布线成本都在200～400元/平方米，一个60平方米的房间布线成本需要12 000元，这笔钱足够把家里所有开关都换成智能的，还附赠全套安防监控。

2. 供给稀缺或管制：提供边缘产品锁定用户

供给稀缺和管制市场，典型的领域如教育、医疗、金融，这些领域的市场长期处于管制状态，所有创业者都预期市场一旦放开，将会产生一个巨大的风口，但就是不知道什么时候放开，这种情况如何处理呢？

一种可解决的思路是通过提供边缘产品获得客户，整合供应链，以此积攒势能。这样一来，当市场的风口彻底被打开的时候，我已经在用户资源或者供给资源上占有先发优势，相当于平台两端我已经提前搞定了一端，接下来就可以化双点为单点，快速发力，提前抢占市场。

对于这种商业模式，主要的风险是市场开放时间不可控，市场开放的领域也不可控，甚至市场开放之后，存量市场的供应链如何重构，重新定价，服务于新市场，也是一个艰难的工作。

供给管制的典型代表是医疗市场，从2007年的好大夫、2010年的挂号网，到2011年的春雨医生，都坚持从挂号/咨询等边缘领域切入市场，然而它们的发展路径都是一波三折。

案例

春雨医生的边缘切入路线

2011年，网易副总编辑张锐和网易有道高级工程师曾柏毅辞职创办了春雨医生，定位为主打轻问诊的医患交互平台。用户免费（后改为每月8元会员费）即可在线问诊，春雨医生向医生支付咨询费用。

春雨医生项目团队优秀，市场想象空间巨大，产品上线即获得蓝驰创投300万美元A轮融资，上线3个月下载量突破100万。截至2016年1月，春雨医生宣布平台用户量已经达到9 200万，平台拥有注册医生41万名，每日医生在线解答33万个问题。

春雨医生从2011年到2015年，苦守医疗市场4年后，终于迎来了变现的曙光。2015年1月，国家卫计委等五部门联合发布《关于推进和规范医师多点执业的若干意见》，进一步放宽了医生多点执业（医生走穴）的条件。2015年5月，春雨医生宣布将于全国5个重点城市开设25家线下诊所，邀请来自三甲医院的主任医师坐诊线下诊所，并提供基于线上线下相结合的私人医生服务，售价为每年980元。

然而，大量医师对于多点执业依然持观望态度，医生工作单调、辛苦，压力巨大，使得医师群体成为一个封闭、负面、对现状不满但又拒绝改变的群体。2015年10月，一篇来自某位医生的长微博《论春雨医生的倒掉》在朋友圈疯传，博主认为：

·医疗很大，但市场很小，医疗服务主要是非营利的政府公营事业。

·医疗市场丘壑纵横，很分散，资本很难统一市场。

·春雨医生很难在短时间内获得患者信任。

面对质疑，春雨医生回应，2015年年底（7个月内）将开办300个线下诊所，“做善意的生意”。2016年1月，春雨医生披露，2015年实际收入达到1.3亿元人民币，已经符合上市的相关标准，正计划在A股上市。

春雨医生的路径是典型的边缘产品聚合用户/供应链，等待市场开放机会，最终切入核心市场的路径。展望未来，医疗的市场化空间依然巨大，医疗服务的重新定价、高端私立医院和家庭医生的崛起不可逆转，医疗仍然是一个巨大的长风口。

3. 谈谈技术和法律，以及新需求的不可控因素

赌潜在需求成为下一个风口，这件事情和我们前面说的存量市场重构、代际差异相比，风险更大，真伪难辨，更重要的是，风险往往不可控。

我们在第一章中就谈到事实和观点的分别，谈到创业是一个不断验证事实、降低不确定性、快速迭代的过程。上文中对于非刚需和供给稀缺类的市场，我们已经阐述了一些可行的打法，这些打法可以用比较轻松的方式定位客户，催化需求。

对于技术问题，新技术的成本降低和大规模应用本身是一个先有鸡还是先有蛋的过程，成本不够低，就无法大规模应用；而不大规模应用，成本就无法降低。因此，回溯历史，新技术的应用往往是大公司推动的，小公司的创业机会就是等着大公司把某种技术推向市场后，在不同的领域应用这种技术。

对于法律和道德风险，市场很难去验证，因为即便是MVP测试，也会触碰底线。一碰即死还怎么迭代？饭否、快播、e租宝可以被认为是三个典型领域的三种典型死法。因此，管制市场的创业机会来源于外部驱动力的变化。

例如创业者的退出路径，2014年之前，中国创业融资市场被美元基金主导，创业企业的主要退出路径是构建VIE（可变利益实体）架构登陆纳斯达克。为何舍近求远赴美上市？因为我国股市的IPO（首次公开募股）发行审核机制是创业者不可控的因素。到了2015年，新三板机制的改革推动了一批纳斯达克中概股拆除VIE架构，谋求回国上市。到了2016年3月，A股注册制、新三板创新层、战略新兴板等大量利好因素又变得扑朔迷离，大批中概股都傻眼了。不是说好要做彼此的天使吗？

总结一下，潜在需求能否浮出水面，一方面要从根本原因上判断，有些原因可以解决，有些原因需要外力推动，创业者自身不可解。另一方面要从时间上判断，有些需求浮出水面的时间是可见的，有些是无法预期的。对于这些不可控的因素，创业者无法变革，只有守株待兔，根据关键原因，观察关键性事件来判断风向，快速追赶风口。

看风口：市场增速的时间窗口

在上一节中，我们主要讲的是“势”，也就是市场趋势的成因与机制；这一节，我们重点讨论“时”，也就是市场趋势的时间窗口。对于创业者来说，追风口的核心是在恰当的时机切入恰当的市场。对时机的判断，是看风口的核心能力。

风口这么好，但不是人人都能追上。在和创业者的沟通过程中，我们常常发现的一个问题就是，对于风口的窗口期缺乏认知，看不清，追不上。这一方面是因为自身不在风中，对于风向变化的嗅觉不够敏锐；另一方面是因为还不习惯创业的节奏，行动缓慢。对于初次创业者和传统企业，往往是市场热点已经过了，他们才姗姗而来，刚刚推出产品，就赶上红海大战，讨饭都赶不上口热的。

行文至此，请允许作者们集体掩面哭一会儿，有人想起了在传统企业做转型的悲惨经历，有人想起了连续创业失败的悲催岁月，本书中的

重要结论都是作者用自己的鲜血染红的，此处应有打赏链接……



风口的两个关键时间窗口

如前所述，风口就是因为某种大趋势而导致目标市场快速增长的窗口期。既然是窗口期，当然不会是老风口始终开放，新风口天天出现，而是稍纵即逝，一去不返。当我们思考这一窗口期的时候，至少要考虑两个时间点：

第一个是市场高速增长的窗口期，我们称之为风口期。风口期是一个市场积蓄势能释放的过程，一旦释放完毕，市场的高速增长就会结束，具体可能体现为存量市场重构完毕，或者是增量市场的供求平衡。此时，风口结束。

第二个是创业融资的窗口期，我们称之为起飞期。当一个大风口出现的时候，每家主流投资基金都会对这个风口进行布局；当主流创投机构布局完成之后，再来讲同样的故事融资就比较困难。此时，起飞结束。

如前所述，追风口的核心是在恰当的时机切入恰当的赛道。从历史上来看，一只小而精干的创业团队，熟悉风口所在市场，能够及时察觉到风口出现的趋势，在起飞期之前或者起飞期内切入市场，快速闭环迭代，是创业成功的最短路径，比如滴滴出行。当然，这样的路径可遇而不可求。《孙子兵法》说过，“胜可知，而不可为”，对于绝大多数创业者来说，最重要的还是对风口保持敏锐的感知、开放的心态和顺势起飞的力量。

风口期：抓住机会，快速起飞

1. 如何发现风口来了

如前所述，风口是大市场高速增长的窗口期。在一个相对较大的市场上，供求关系存在矛盾，积累了大量势能，如果这时创业者能够利用趋势，打穿阻碍，就会产生风口。

理念是简单的，现实是复杂的。所谓“势能”，所谓“阻碍”，所谓“趋势”，究竟是什么，因领域而异；势能有多大，阻碍有多强，趋势将会如何发展，完全是个人的判断。人在风里，风要去哪里，常常是在反复思考之后，在艰难摸索之中，用眼睛、耳朵、毛孔去感受，让所有信息涌入自己的大脑，一瞬间灵光乍现的判断。

时势造英雄，我们常常说的“时势”，综合了对势能的判断，对阻碍的判断，对力量格局变化和导火索事件的判断，创业者追风口，最重要的就是对“时”的把握。在行动上，把握时机也是一个试探性和市场互动的过程，这需要创业者具备以下五种素质。

（1）对战略的思考：也就是提前“看”过风口。通过对市场的调研和分析，熟悉客户，熟悉需求，熟悉供求矛盾关系，对风口可能的路径进行了预判。

（2）对情报的收集：关注所有可能影响风口势能和阻碍变化的力量，哪些力量？如前所述，主要是三种驱动力和阻碍因素。

内在原因必然体现为外在表象，要留心观察相关的现象，看是否发生了标志性的事件，它们往往意味着力量格局的变化。

典型的情报收集包括哪些工作？政策研读是必需的，包括行业政策、金融政策；技术发展是要看的，一种技术从出现到大规模应用，总要几年时间，看看行业内的大企业，或者看看高校，都能判断技术发展状况；经济形势是要看的，包括宏观走势，以及行业内部的走势；客户调研是随时随地的，事事留心；最后，最值得观察的就是竞品发展状况。

为了观察竞品，首先，一定要进入行业圈子，了解都有哪些新的初创项目。定期刷国内外媒体，在圈子里面聊，如果可能，和一些顶尖投

资机构结成伙伴关系，可以拿到很多信息。其次，拜访创业者，试用对方的产品，如果时间允许，混迹于竞品的客户群（微信群、QQ群）中，看客户的反馈。

（3）对标志性事件的警觉：风口的出现往往有一个标志性事件，或者说导火索。以往，创业者关注的标志性事件往往是看融资——某某融到好多钱，于是蜂拥而上。这种打法在时机上是后知后觉的。

我们认为，有三类事件是值得创业者关注的。

第一，竞品事件：竞品出现了产品迭代，或者出现新竞品。竞品尝试过的各种打法，代表了竞争对手对势能和路径的认知。因此，市场上已有竞品的迭代是最值得关注的，其次是新竞品的出现。

把市场的阻碍想象成一堵大墙，竞品和我们都是头撞南墙的小伙伴，尝试用各种姿势和力度在这堵大墙上打出一个缺口，如果竞争对手换了打法，那必然代表他对于市场有了新的想法，这个想法是什么？基于什么事实？都是值得关注的。

第二，获客事件：竞品打出了一个漂亮的病毒营销事件，用户量快速增长。说明竞品在南墙上撞出了一个缺口。这时候必须快速研究它是怎么做到的。要快速决策，决定是否跟进。然后快速执行，跟进甚至超过对手。

第三，融资事件：竞品获得投资。在所有事件中，融资事件最明显，但我们认为也是最不重要的。在市场上，只有客户的声音最重要，融资事件只是侧面反映了投资人这群聪明人对某个创业者的认同，并不代表客户的声音。

融资事件的轮次也很重要，竞争对手融到A轮，通常说明商业模式，至少获客方式已经跑通，此时跟进往往已经错过最好的时机；竞争对手融天使轮则参考价值有限。

（4）快速决策：当标志性事件出现的时候，要快速判断，这一事件是否意味着趋势的变化，之前的判断路径需不需要调整，能不能乘势而起？是机遇，就快速调整方向，准备起飞；不是机遇，就坚决按自己原来的套路打。

（5）闭环执行：起飞之后，所有的战略依然需要在试错中调整，所以快速的闭环执行是必需的（参考本书第五章）。

2. 看见风口了，敢不敢追

追风口的核心是判断时机，判断时机需要做自我修炼。那些追上风口的创业者，往往在风起之前已经有了预感，追风口的过程中也有清晰的判断。能够问出“看见风口了，敢不敢追”的创业者，多半都是没想清楚的。

没想清楚不丢人，创业本来就是一个从模糊到清晰的过程，想清楚要不要追风口并不容易。在和创业者沟通的过程中，我们发现另外一个现象：创业者寻求秘籍，希望有一个简单、清晰、可判断的标准，决定什么风口能追、什么风口不能追。这个秘籍并不存在，死了这条心吧。卖秘籍的都是骗子。

对于不同的行业，风口长度不同，看到一个风口敢不敢追完全是见仁见智的。我们只能再次提醒：风口是由供求矛盾引发的，因此影响风口长度的主要因素就是获客速度和产能速度。我们看一下两类典型的业务：

（1）纯互联网业务，即产品和服务完全由信息组成，可以快速复制的业务，例如社交、搜索、电商等所有软件平台，图书、动漫、音乐、影视、游戏等数字出版业务。

所有纯互联网产品（其实这个叫法不准确，我倾向于称之为信息产品）的共同特点是产品可以低成本无限复制，因此产能不是问题。同时，产品越来越关注客户的使用体验，降低学习的时间成本；产品通常免费，降低金钱成本。因此，获客速度也越来越快。此类产品风口极短，而且必须依托巨大的流量才能起飞，对创业者来说不是好市场。

例如2015年曾经火过的应用——脸萌、足记、神经猫基本上都是在1个月内引爆市场；“快看漫画”首日下载量就达到30万，两周破百万。在BAT把持流量入口的今天，新品基本上面临着要么爆要么死的窘境。

（2）非纯互联网业务，也就是有线上部分和线下部分的业务（请允许我们称之为互联网＋业务），需要考虑获客速度和供给端的产能，绝大多数情况下，获客速度是影响风口的主要因素；对于部分行业，供

给端可能成为瓶颈。

我们观察到，绝大多数领域的起飞期一般不超过半年，风口期受市场规模和获客速度影响，保守估计为2~5年。考虑到创业者也需要一个探索的周期，一般来说，风口开始2年之后，进入这个市场就要好好考虑一下了。

对于某些线下部分比较重，行业特性决定了集中度比较低，很难实现一家垄断的领域，比如白领公寓，可能出现一个持续时间比较长但风力比较小的风口。

3. 为什么我总是追不上风口

2015年10月，我们遇到了一个计划投身在线教育的创业者，这位创业者原本经营线下教育机构，年营收在2 000万元左右，受在线教育风口激励，决心二次创业，做中小学在线题库。我们两人的对话颇具戏剧性，同时也鲜明地体现出职业望风选手（投资经理）和职业实干选手（创业者）之间在感觉与判断上存在的差异。

我说："题库这个领域的风口已经过时了。题库大战早在2014年就已开始，截至2015年，学霸君已经融到了B轮，猿题库融到了D轮并且推出了中小学（K12）领域的'小猿搜题'，对于初创企业，同质化应用几乎没有机会。"

创业者非常笃定地说："不会！我调研了身边的中小学培训机构，绝大多数都还没有用上在线题库，市场空间还很大！"

这种认知差异绝非个案，而是普遍现象，它对创业者尤其是来自传统行业的创业者产生了巨大的误导，以至于我们这本比较惜墨的小书要单独拿出一部分篇幅来讲明白一个道理：指数级增长。

指数级增长是风口的重要特性。我们用一个已经被人讲过无数遍的例子来演示一下：

> 池塘里面开荷花。第1天开1朵花，第2天开2朵花，第3天开4朵花，第4天开8朵花，此后每过一天，荷花的数量就会翻一倍。第48天的时候，池塘里开满了荷花。问：第几天的时候，荷花占据了池塘的一半面积？

答案是，第47天。同理倒推可以知道，第46天的时候，荷花占了1/4的面积；第45天的时候，荷花占了1/8的面积；以此类推。

现在我们假想荷花从池塘的东北角开始生长，对于一条位于池塘西南角的小鱼来说，一直到第47天，它观察周围的池塘都会发现——荷花不存在！市场空间还大得很！许多创业者的观察视角就和这条小鱼一样。在新闻上听说有人在种荷花，还融到了资！看看身边的池塘，市场空间还很大！那我也来种一下吧！

风口的重要特性是指数级增长，指数级增长的本质是依靠口碑和社交传播，依靠产品设计降低用户试用成本，从而低成本快速获客。不是风中人，不知风中事，对时间窗口常常会发生错误的判断，其结果就是小荷才露尖尖角，渔阳鼙鼓动地来，在产品、团队、资金都处于弱势的情况下，与竞争对手正面碰撞。死在这种错误判断下的创业者不是个案，不是一个一个的，而是一群一群、一片一片、一堆一堆的。

起飞期：谈谈追风口和融资

前面我们谈的都是风口期，试图回答如下问题：在风口出现之前，怎么判断风口会不会来？在风口出现之后，怎么判断还该不该追风口？当我们讨论风口期的时候，本质上是考虑一个市场何时会被瓜分完，创业者还有没有进入的机会。

融资并不在我们上文思考的范围内。中国有句老话叫“皮之不存，毛将焉附”。就创业而言，挣钱是皮，融资是毛。如果创业者能够证明自己在市场上的能力，就一定会有投资人追着你投资。

但一般大家提到风口，往往脑子中的第一印象就是某某融到了巨资，因此，我们来谈谈起飞期，也就是创业融资的窗口期。

1. 为什么存在起飞期

当一个大风口出现的时候，每家主流投资基金都会对这个风口进行布局；当主流创投机构布局完成之后，再来讲同样的故事融资，就比较困难。此时，起飞结束。简单地说，投资人的资金和注意力是有限的，不可能无限制地在一个风口布局。所以，创业融资的窗口期非常关键，比这个窗口期早是可以融到资的，比这个窗口期晚，融资就困难了。

有些小伙伴会问，投资机构在一个赛道只投资一家公司吗？那投资之后遇到更好的项目怎么办呢？这是和风口大小/投资轮次相关的：风口越大越长，投资人越可能在同一赛道布局多个选手，比如社交类项目一直有人投；投资轮次越早，比如种子轮/天使轮，投资人越可能布局多个选手，比如好未来在教育领域大量布局投资。

有些小伙伴会问："虽然我融资晚，但我的产品比竞品做得好！为什么融不到资？"好的投资机构在投资之前，会对整个行业做全面的梳理和研究，在投资人关注风口的时候，你没在他的视野里，在投资人布局完毕之后，你才出现，首先说明你对时机的把握是落后的；其次，还是那个问题，投资人的资金和注意力都是有限的，人家投过了，爱过了，你才出现，"恨不相逢未嫁时，来生再见吧"！

2. 起飞期有多长

这是一个因行业而异，很难回答的问题，一说就被打脸，要么说废话，要么说错话。我们的观察是：

（1）对于纯互联网业务，平台类创业可以认为初创团队已经没有起飞机会，内容类创业长期存在初创团队起飞的机会。

（2）对于"互联网＋"业务，并且是存量市场价值链重构或者代际差异导致的增量市场，如果有巨大的市场、迫切的刚需，起飞期可能会比较长。只要算算竞争对手的速度和你的速度，让投资人相信你能够抢下一块市场，就可以融资成功。直观判断，在一个竞争对手融到C轮或垄断5个以上一线城市之前，都有初创团队起飞的机会。

（3）对于"互联网＋"业务，处于第二条描述之外的市场，风口不那么大，通常也没有大市场，不是迫切的刚需，如果本领域中出现两家以上融资到B轮的创业企业，一般来说，则认为起飞期已经关闭。后续创业者必须考虑与现有竞争对手之间的差异化。

（4）对于"互联网＋"业务，商业模式很难确立（非刚需、低频、小众、低毛利）的领域，本领域中出现两家以上融资到A轮的企业，后续创业者如果没有差异化的商业模式、特别出色的团队或运营数据，融资难度会显著增加。

小结

在本中我们阐述了对天气、风向和风口的判断，也就是如何选择市场，如何判断供求矛盾并顺势而为打出风口，如何观察风口的出现并快速跟进。

风口一方面来自存量市场的重构，另一方面来自增量市场的涌现，我们总结了四种可能打出风口的路径——存量市场的价值链重构和产品重构，以及增量市场的新客户和新需求。不同的市场趋势的强度和窗口期是不一样的。有些风大，有些风小，有些风长，有些风短。风口不是随时都有，不是所有领域都有，而是一个稍纵即逝的时间窗口。

上面这些道理都很容易理解，然而创业者都是极度的实用主义者，此刻我们知道，读者心中一定在咆哮着——给我讲这些有什么用！我就想知道，下一个风口在哪里？眼下我做的这件事在不在风口上？

很抱歉，我们无法在这里回答这个问题。图书作为一种纸质出版物，它的时效性远弱于互联网，更何况创业是聪明人之间的对战，瞬息万变。我们只能根据我们的观察和总结，讲一些符合经济学原理，在过去20年内基本成立，可能在未来3~5年内还会继续有效的经验和规律。风口，要用自己的眼睛去看，用身体去试，大家都是懵懵懂懂，忽然一不留神飞起来了，才知道这就是风口！

[6] 为方便计算，将单个获客成本定为4 000元，客单价取整为12 000元。

第七章
拦路虎和带路党

在本书的第一部分“看客户”，我们更关注创业者自己怎么打，如何定位客户群，如何唤醒需求，如何快速获客，如何快速迭代。但在真实的创业生态中，市场不是创业者和客户的二人世界，而是无数个企业争抢一个客户。在创业企业的从0到1阶段，如何击破竞品，如何寻找合作伙伴，就成了创业者寻找突破点的关键要素之一，我们将其形象地称为“击破拦路虎，寻找带路党”。

本章核心：

1.老虎出更：理解竞争环境

2.打虎三板斧：Oppo和Vivo的细分之路，美丽说和蘑菇街的骑虎案例

3.猴王拜山：寻求生态合作

在本书的第一部分“看客户”，我们考虑更多的是创业者自己怎么打，如何定位客户群，如何唤醒需求，如何快速获客，如何快速迭代。但在真实的创业生态中，市场不是创业者和客户的二人世界，而是无数个2C的企业争抢一个客户，这无数个2C的企业背后又有无数个2B的企业支撑着它们，以客户为中心，展开了无数个细分行业的庞大生态。

当市场上充满竞品时，如何击破竞品，如何寻找合作伙伴，就成了创业者寻找突破点的关键要素之一。我们说突破点上有五力：客户有引力（参见第二章和第三章），自身有动力（参见第八章），市场有风力（参见第五章），本章我们讨论的是其他两力，也就是如何应对竞争对手的阻力，寻找合作伙伴的推力。

我们在第一章提到过，创业的生态是前面有竞争对手大老虎，背后有疯狂抄袭的草根创业者群狼，创业的历程就是“先打虎，后防狼”。怎么打？第一，对竞争对手和行业生态的研究是基本功，只有基本功扎实才能找到突破点；第二，在打法上，我们提出了三条路径：“挥刀自宫打老虎”、“躲着老虎打老虎”，“骑着老虎打老虎”；第三，创业者需要建立一个持续的竞争壁垒，以防范其他切入市场的虎狼之师。

今天的市场竞争是生态之间的竞争，创业者需要和生态中的各种伙伴合作，包括同业和异业合作。生态连接可以获客，可以创造新产品，甚至可以创造新的商业模式。在本书中，我们侧重于讨论通过合作获客，通俗地说，就是“找到带路党，击破拦路虎”。

竞争对手是我们最好的老师和伙伴，从学习竞争对手到超越竞争对手，是初创企业成长的必经之路。相爱相杀，相互尊敬。

山中有老虎，猴子也称王

俗话说“山中无老虎，猴子称大王”，但在今天的全球市场上，很难找到没有竞争对手的细分市场，山里遍地是老虎，特别是当创业者致力于存量市场的产品重构和价值链重构时，主要任务就是击破盘踞在存量市场的竞争对手，我们形象地称之为“拦路虎”。

为了击破拦路虎，创业者需要连接行业生态中的各种资源，寻找合

作伙伴，包括上下游的同业合作，跨界的异业合作，尤其是选择与某个巨大的开放平台合作，这些都是快速成长、击破拦路虎的有效手段。这些合作方，我们形象地称之为“带路党”。

击破拦路虎、寻找带路党的前提是，理解竞争对手，理解行业生态。在本章，我们将帮助创业者梳理竞争与竞合的思维框架、如何研究竞争对手、如何研究行业生态。

老虎出更：理解竞争环境

今天的市场充满竞争，理解竞争对手的打法和优势，理解自身的优势（人剑合一），在此基础上找到自己的打法，是创业者做战略定位、构建商业模式最重要的能力。所谓战略定位，就是找到突破点。所谓构建商业模式，就是围绕这个突破点组织起一套打法，有尖刀班，有火力支援，有后勤保障。产品和地推是尖刀班，媒体传播是火力支援，融资、招聘和供应链是后勤保障。

在竞争分析领域，需要解答两个核心问题：我们的竞争对手是谁？我们的竞争优势是什么？为了回答这些问题，创业者需要具备一个梳理竞争环境的思维框架，这是本节需要解决的问题。更多拓展阅读，我们首推迈克尔·波特2011年在《哈佛商业评论》发表的一篇简短的文章《战略是什么》，也可以参考阅读波特先生的《竞争战略》和《竞争优势》，以及艾·里斯的《商战》。在此，我们只侧重讨论创业者从0到1阶段，在抢占市场过程中的竞争战略，是企业竞争在特定场景下的一个子集。

理解竞争战略

1. 竞争从哪儿来

竞争和合作都是面对同一个市场，在行业生态的大框架下展开的。市场和行业是一组对应的概念。

什么是市场？就是客户＋需求，一群相同需求的客户构成了市场。

什么是行业？就是企业＋产品，一群生产相近产品、满足客户相似

需求、相互竞争的企业构成了行业。

什么是竞争？在商业社会中，市场竞争的本质是相互抢客户，抢客户的时间，抢客户的金钱，抢客户的心智。

因此，竞争战略的出发点依然是客户标签是否清晰，对客户的需求理解是否深刻，产品是否能够有效满足客户需求，是否能以更低的成本、更快的速度获取客户。谁能更好地服务目标客户群，谁就具备了核心竞争力。

迈克尔·波特在《竞争战略》中提出了企业竞争中的五种影响力量，其中对创业者构成竞争的主要有三种力量：

（1）同业竞争：服务同一市场，销售同类产品的企业，也称为直接竞品。

（2）替代竞争：服务同一市场，但是销售不同类产品的企业，也称为间接竞品。

（3）新进入者：同一市场的新进入者，包括巨头和草根创业者，也称为潜在竞品。

我们需要特别说一下替代竞争。服务同一需求，但产品不同，这是怎么回事？因为客户的需求可以用多种方式满足。市场不断细分，创业者的直接竞品和间接竞品也不同。

如果我们把客户的需求定位在“打车”时，看出租车这个细分市场，那么出租汽车公司之间相互构成竞争，比如北京最大的出租汽车公司“银建”和“首汽”是直接竞品，快车和顺风车是间接竞品。

打车是为了什么？如果我们把客户的需求定位在“乘车出行”时，看租车这个市场，那么出租车、快车和顺风车是直接竞品，骑自行车和地铁是间接竞品。

出行是为了什么？如果我们把客户的需求定位在“出去聚会”，看社交这个市场，那么所有出行方式都是直接竞品，宅在家里，也就是所有互联网社交是间接竞品。

在创业者研究竞品的过程中，忽视间接竞品是一个常见的错误，尤

其是在弱需求领域，没有直接竞品的原因很可能是，客户更深层的需求被一个完全不同的品类解决了。

如果把客户的需求定位为“学习少林七十二绝技”，那么很可能没有直接竞品；但如果把客户的需求定位为“健身”，那么健身领域最大众、最高频的业务毫无疑问就是跑步，其次是简易器械健身。我们看运动品类也是这样，首先是大量的应用主攻跑步市场，代表产品是咕咚运动、阿甘跑步、悦跑圈；其次是以Keep为代表的应用，主攻简易器械健身；其他的健身品类，比如自行车、游泳、球类，都需要缩窄人群，选择刚需客户。

因此，对于创业者来说，必须考虑的三只老虎是同业竞争、替代竞争、新进入者。面对这三只老虎，需要关注的问题不同：

·对于同业竞争拦路虎，需要考虑的是进攻，也就是如何找到突破点，从老虎嘴里夺下一块肉来。

·对于替代竞争隔山虎，需要考虑的是攻防，我们能不能杀过去把他的行业灭了，还是他会杀过来把我们的行业灭了。

·对于新进入者追风虎，需要考虑的是防守，如何构建竞争壁垒，让老虎望而生畏，打不进来。

无论进攻与防守，大家本质上拼的都是一件事，这件事在战略领域被称为“竞争优势”，也就是你比竞争对手优秀的地方，在进攻中需要找到自己的竞争优势，在防守中需要把竞争优势堆积成对手无法模仿的竞争壁垒。

2. 进攻与竞争优势

竞争优势，本质上就是你比竞争对手优秀的地方。所谓优秀，本质上就是你能用更低的成本、更好的方式满足客户的需求，竞争理论称之为成本领先和差异化。所谓成本领先，本质上是大家干一样的事，我比你便宜；所谓差异化，本质上是大家干的事不一样，客户更喜欢我。

我们在第六章中提到了价值链重构和产品重构，价值链重构是在互联网＋传统行业背景下，构建成本领先优势的一大杀器；产品重构是构建差异化竞争优势的主要途径。我们在第六章中提到，价值链重构和产

品重构常常合二为一，并举了互联网+餐饮领域的“回家吃饭”作为例子。在商业社会，成本领先和差异化也常常合二为一，也就是选择特定的细分客群，提供特定的产品，整合特定的供应链，这本质上是一个聚焦单点的突破打法。

为什么差异化能够导致成本领先呢？原因是你和竞争对手的打法不同，所以有的服务，你没必要提供；有的钱，你没必要花。廉价航空不提供餐饮，宜家没有大量的售货员站柜台，淘宝品牌不开线下店。一句话，单点突破过程中，不要做任何跟单点无关的事，聚焦一个客户，没有其他；聚焦一个需求，没有其他；开发一个产品，每次把一个功能做到极致，没有其他；需求和功能的不同，决定了成本结构的不同。

如前所述，竞争优势的本质依然是比拼对于客户需求的理解和产品体验的改善，也就是我们说的“看客户”；依然是比拼团队的经验、能力和迭代速度，也就是我们说的“看自己”，竞争分析的本质就是观察，竞争对手是如何理解客户需求，如何满足客户需求，如何组建团队的；我们是如何理解客户需求，如何满足客户需求，如何组建团队的。

但在和大量创业者沟通的过程中，我们深深感觉到，创业者对竞争对手缺乏尊重，直观反映在：第一，看得不够多，没有把行业的主要竞争对手都看个遍；第二，看得不够深，没有把主要竞争对手，包括同业竞争、替代竞争的核心竞争优势看懂；第三，没找到差异化的突破点，我们和竞争对手定位的客户群有没有差异？需求有没有差异？产品方案有没有差异？获客渠道有没有差异？这些差异是不是源于我们对客户需求的理解更深刻？

3. 防御与竞争壁垒

在进攻中，相对比较容易构建竞争优势，因为拦路虎在明处，创业者在暗处，可以深入研究竞争对手，选择不同的突破点；而在防守中，竞争壁垒的构建更难，因为创业者在明处，追风虎在暗处，完全不知道他会从哪里杀出来！怎么办？防守的核心是构建持续的竞争优势，或者说，把竞争优势转化为竞争壁垒。

如何构建竞争壁垒呢？比拼的是对客户需求和行业生态的理解。

第一，行业的供求矛盾是什么？是否长期是这样？比如，小米赌的

是在消费升级的过程中，大量客户需要有设计感、性价比高的电子产品，此时优质产品一定是供不应求的；淘宝赌的是中国有大量的轻工业，有巨大的市场，总体市场将长期处在供求两旺的状态，需要一个巨大的交易通路。这都是巨头对行业生态的认知。

第二，行业供求矛盾决定了这个行业的核心竞争力是什么。如果高性价比电子产品长期供不应求，那么小米赌的就是设计、制造能力和品牌；如果市场长期需要交易通路，淘宝赌的就是交易通路的匹配机制，这就是我们在第二章提到的阿里通过并购建立数据帝国的逻辑。

第三，竞争壁垒是“堆”起来的，聚沙成塔，让竞争对手难以快速复制。哪些东西可以成为竞争壁垒呢？还是要从成本和差异化两条路来思考，有哪些竞争对手无法模仿的成本优势？有哪些竞争对手无法模仿的差异化？

（1）在成本领域，可以成为竞争壁垒的内容是技术和规模经济。

所谓规模经济，术语叫作供给方规模经济，就是薄利多销，由于产量扩大，创业者可以挤压上游的生产成本、下游的获客成本，带来成本优势。

（2）在差异化领域，可以成为竞争壁垒的核心内容是技术、品牌和增值。

所谓技术，指的是基于对客户的理解，企业具备的知识和能力。无论是设计、研发，还是服务、营销，企业中无法被复制的技术都可以是核心竞争壁垒。生产商如华为磕上游研发，平台商如淘宝死磕大数据。

品牌则代表了客户心目中对企业的认知，由于我们的大脑容量有限，在客户心目中植入一个新的品牌印象往往是艰难的，因此，品牌是有效的竞争壁垒。

最后我们谈一谈增值。传统的产品给客户带来的价值是固定的，比如买了一台洗衣机，用了一年是洗衣服，用了十年还是洗衣服，只会越用越旧。有没有什么样的产品，对客户的价值能够与日俱增呢？就像文玩核桃、玉器手把件一样，越盘越有价值？

在互联网时代，产品常常附加了两个属性，一个是内容属性，一个

是社会属性。比如Facebook本质上是一部个人的数字生活史，是客户记录生活的地方，这是内容属性；比如微信，它本质上是一个个人的数字社交圈，是客户交友和谈事的地方，这是社会属性。

附加了内容属性的产品具有时间价值，客户使用越多，在上面创造的内容越多，越难以舍弃。博主们都知道，博客搬家多么困难，顶着新浪博客跟狗皮膏药一样的广告，也只能在上面继续发帖，这就是时间价值的威力。

附加了社会属性的产品具有规模价值。所谓社会属性，我们指的并不是微信、陌陌这样基于通信的狭义的社交产品，而是所有能够承载人与人之间互动的产品。互动具有多种形式，最典型的是交换，人和人之间的信息交换是通信，人和人之间的资源交换是电商，人和人之间的情感交换是社交，所有这些平台的共同特点是“人多更热闹”。也就是说，随着客户群体的扩大，平台上的可消费内容增加，因此平台的价值增加。规模价值也被称为需求方规模经济，或者网络效应。规模价值的结果是马太效应，强者愈强，所有承载标准化的互动活动都会出现一家独大，形成有效的竞争壁垒。

（3）除此之外，在特定的市场中，还有一些有效的竞争壁垒。

比如，对于企业客户市场，客户更换信息化管理系统往往意味着内部流程和员工习惯的变化，也就是转换成本成为壁垒；对于需要特殊原材料的物质产品市场，比如有色金属相关产业，对原材料的控制比如垄断或提价，都是有效的竞争壁垒。

（4）竞争壁垒也是不断变化的。我们说，与行业供求矛盾相关且难以复制的东西都可以成为有效的竞争壁垒。这种难以复制的东西随着技术和产业的发展而变化，因此，有些旧的竞争壁垒会逐渐失效，有些新的竞争壁垒会出现。

比如，控制分销渠道曾经是非常有效的竞争壁垒，但在今天的互联网生态中已经显著失效，因为电商渠道完全被掌握在大平台中，巨大的开放生态已经完全不能被任何一个上游生产商独家垄断。

再比如，在传统产业例如制造业中，投资规模也曾经是非常有效的竞争壁垒，新建一条生产线，意味着巨大规模的固定资产投资，通俗地说，就像一个门票费用非常高的赌场，没有把握的赌客会望而生畏，觉

得不一定能赢钱，还要花这么多钱进场，太肉疼了。但是随着柔性制造、产品众筹等技术和金融手段的推出，普通创业者也能越来越多地介入这些以往高不可攀的行业。

击破拦路虎：占领细分市场

在第六章中，我们探讨了存量市场和增量市场。对于从0到1的创业者来说，在存量市场往往死于竞争失败，在增量市场往往死于伪需求。在本节，我们就探讨如何依靠竞争优势击破拦路虎，占领细分市场。

我们在讨论中默认的一个前提是，竞争对手明显比创业者强大（人多，钱多，兄弟多），这是绝大多数创业者面临的真实竞争环境，我们讨论的击破拦路虎策略，就是在弱势的情况下求生存，求发展，以小搏大，以弱胜强。

1. 打虎三板斧

人们常说，竞争是“你死我活”的，但在真实的商业社会里面，创业者还需要想明白自己的竞争目标是什么，是要彻底击败竞争对手，自己成为市场的统治者，追求“你死我活”，还是要自我生存和发展，占领一席之地，追求“双活”甚至“双赢”？

目标不同，可选择的打法也不同，从历史来看，打虎有三板斧：

·挥刀自宫打老虎：价值链重构带来成本优势。

·躲着老虎打老虎：细分客群、需求重构产品。

·骑着老虎打老虎：细分价值链进入产业生态。

这三种打法中，挥刀自宫是“你死我活”的打法，其目标在于彻底瓦解和消灭竞争对手；躲着老虎打老虎是“双活”的打法，创业者守住一块细分市场；骑着老虎打老虎是“双赢”的打法，在生态中追求发展。

我们说竞争优势源于对客户需求的理解和产品的改善，这种改善可能是功能和质量的差异化，也可能是成本降低导致的价格优势。获取这两种优势的路径，依然是我们在第六章中提到的产品重构和价值链重构。

但在第六章中，我们更多的是从趋势的角度来分析：谈产品重构，是为了让读者认识到消费升级这个大趋势，认识大趋势背景下的供求矛盾变化，创造新的产品和服务；谈价值链重构，是为了让读者认识到商业模式创新这个大趋势，认识大趋势下如何“把钱花到刀刃上”，让客户获利，让具有稀缺资源或者关键生产要素的供给方获利，改善商业模式的效率。

在本章中，我们会从竞争优势和竞争壁垒的角度，再次审视这些案例，创业者的核心竞争优势是什么？这种竞争优势为什么能打败拦路虎？创业者的竞争壁垒是什么？为什么追风虎无法模仿这种竞争壁垒？

2. 挥刀自宫打老虎：价值链重构

在第六章中我们介绍了价值链的概念，并且提到价值链重构是互联网颠覆传统行业的一条有效路径。我们以在线教育为例，阐述了慕课模式、直播模式、O2O模式和题库模式一系列价值链重构案例，这些模式与线下教育相比，都致力于降低房租成本（占营收的25%）和营销成本（占营收的35%），以便释放巨大的利润空间，以更加低廉的价格获得成本领先的竞争优势。

由于价值链重构会让利给客户，显著压低行业的产品和服务价格，所以本质上是一种“挥刀自宫”的打法。特别是对于互联网企业的多点连接打法，第一个产品通常是永久免费或者长期补贴的，这种打法比拼的是谁更血长，谁融资能力强，大家面面相觑，看谁先流尽鲜血破产倒下，没倒下的企业欢天喜地，把倒下企业的市场和团队都收过来。所以，在这种市场上要拼规模、拼速度，还要虚声恫吓，报出天价融资额吓退对手。

读者一定会问，如果这个打法那么有效，为什么竞争对手不能模仿？传统企业论资产规模，论现金流，论融资能力都远远强于创业者，为什么传统企业不能主动自我变革，主动重构自己的价值链呢？

在竞争战略中，有一个概念叫作“退出壁垒”，通俗地说，就是“船大难掉头”。我们先来看一个形象的故事（来自一位作者的亲身经历）。

案例

当传统行业遇上价值链重构

2014年我们做在线教育的时候，拜访过一家著名传统教育企业的高管，对方和我是同门师兄弟，说话很坦诚。谈到在线教育是否应该免费，师兄说："那还有什么可说的吗？线上视频就应该免费，一对一辅导付费！"

听完我心里吓了一跳！当时我们刚刚拿完天使轮，憋着做免费课程，准备颠覆行业，商业模式和他说的如出一辙，慕课模式引流，一对一辅导收费。我们以为这是团队苦思冥想出来的核心机密，结果却被别人一语道破（其实创业过程中这种事挺多的，打法不值钱，能打才值钱）。

当时，我小心翼翼地问："那你们尝试过课程免费吗？"

对方说："嗨！试过！试了三天，线上爆满，线下门店营收下降了70%！只能停了！"

这就是一个鲜活的例子，说明什么叫"船大难掉头"。在商业社会中，每个企业都在寻找自己的突破点，并围绕突破点构建商业模式。特定的商业模式，必然会导致企业有特定的收入和成本结构，有特定的生产和营销活动，有特定的组织架构，外部有特定的合作生态。

而一旦开始做价值链重构，对传统企业来说，不仅意味着牺牲目前的现金流和收入，更重要的是，意味着生产和营销活动、组织架构、合作生态的全面颠覆。要砍掉现在的部门、现在的员工，断绝现在的合作伙伴，对企业来说，往往已经不是一个单纯经济的考量，而是进入了政治和社会关系的范畴。

读者可能会问，为什么要砍掉原来的部门和员工呢？直接调动原有的员工做新业务不就好了？要知道，每个企业都有自己的惯性，这个惯性深深地渗透在企业里面，无孔不入，这个惯性体现在大老板的思维、二老板的绩效、员工的行为习惯。老树新花，这件事太难，让一群老人去做新鲜事，先得做思想改造，还得做能力改造，有那些时间和资源，还不如招募一批新人（一张白纸）直接开干。

读者可能还会问，能不能同时开两条产品线，老人做传统业务，新人做新业务？这样就会导致我们上文所说的那种现象，新人和老人之间如果发生了左右互搏，企业怎么抉择？是要眼前的收入，还是要渺茫的未来？更重要的是，老人是功臣，是旧部，在企业里面人脉深厚，而新

人毫无积累，这两拨人在企业里面玩起政治斗争来，谁会赢？

传统企业，尤其是成功企业，转型的最大问题就是挥刀自宫。竞争对手用价值链重构的打法进攻，传统企业也用价值链重构的打法防守。价值链重构的基本原则，扩大规模要降价和补贴，降低成本要裁员砍部门，哪条不是挥刀自宫，自己革自己的命？

在市场竞争中，别人革你的命容易，创业者都是打土豪分田地的心态，唱着歌就来了，拿着刀割你的市场和利润，割完还踏上一只脚；自己革自己的命，不仅要搞定自己的思想和心态，更要搞定手下的旧部，需要大智慧和大勇气。

另一方面，我们知道，价值链重构是商业模式创新，商业模式创新的核心竞争壁垒是规模，核心竞争优势是速度，唯快不破。而“退出壁垒”会严重影响到传统企业转型的速度，导致传统企业在竞争中步步落后。

回顾商业史，能够挥刀自宫，顺利转型的传统企业凤毛麟角。当年的IBM拆分出售ThinkPad，可以算是挥刀自宫的一个经典范例；2015年的尚德教育把线下教育部门全部砍掉，也可以算是挥刀自宫的一个经典范例。但绝大多数企业往往要经历一个反复折腾的过程。

因此，总结一下，面对传统企业，挥刀自宫打老虎是一种行之有效的策略，它的竞争战略是价值链重构带来的成本急剧降低，核心竞争优势是速度，竞争壁垒是规模。

3. 躲着老虎打老虎：基于细分客户、需求的产品重构

当创业者的目标不是“你死我活”，而是“双活”时，竞争策略就多了很多选择。典型的一种策略就是选择细分市场。

每一种产品被客户接受，都会经历一个从引入（产品推出），到成长（逐步被客户接受），再到成熟（普遍被客户接受），最后到衰退（客户逐渐流失）的过程，我们称这个过程为产品生命周期曲线（见图7–1）。

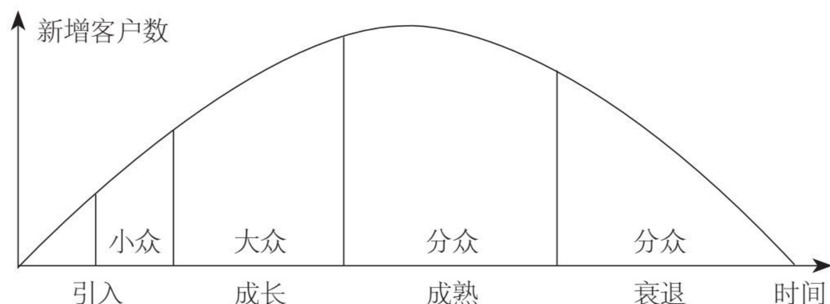


图7–1 客户生命周期曲线

在这个过程中，产品面对的客户群体也发生了变化，经历了一个从小众人群，到大众人群，再到分众人群的过程。小众和大众很好理解，什么叫作分众人群呢？当市场进入成熟期，产品普遍被客户接受之后，就会出现众口难调的现象，单一功能和品牌的产品无法满足客户差异化的需求，市场会分化出若干个细分市场（segment market），有时也称作利基市场（niche market）。

躲着老虎打老虎，就是在竞争对手已经占领了大众市场（mass market）的情况下，不和竞争对手正面开战，而是选择一个细分市场，建立差异化竞争优势的打法。细分市场的客户群体，必然有一些与大众不同的特殊需求，如果能够通过产品重构满足这部分需求，就可以占领和守住一个细分市场。我们来看一个案例。

案例

Oppo和Vivo：专注智能手机领域的女性市场

2016年一季度的中国智能手机市场，出货量前三名分别是华为、联想、小米，这是大众品牌，而排名第五和第六的就是专注于年轻女性细分市场的两个品牌：Oppo和Vivo。考虑到这两个品牌都与步步高有着千丝万缕的联系，如果把这两个品牌的出货量加在一起，甚至超过了联想，在市场上实际处于第二名的位置。

尽管无数男友痛斥这两个品牌是“明明只值1 000却卖2 000”，但女性客户不这么看：“人家手机设计的就是好看呀！人家广告就是韩范儿呀！人家拍照自带美颜呀！最重要的，人家代言人是宋仲基！我老公代言的品牌我能不买吗？”

在选择细分市场的过程中，有一些问题是需要创业者关注的：

第一，如何识别一个有效的细分市场？比如，我想设计一款女装，专门卖给身材丰满的白领女性，这是有效的细分市场吗？我想设计一款袖标，专门卖给朝阳区群众，这是有效的细分市场吗？

我们知道市场＝客户×需求，因此，本质上还是对客户标签的进一步细化，对客户差异化需求的建构和唤醒。客户和需求的细分方式，决定了市场的细分方式，比如企业服务是一个典型的按照行业细分的市场，服装是一个按照性别和年龄段细分的市场，绝大多数服务业都是一个按照地域细分的市场。

第二，如果这个打法这么有效，为什么竞争对手不能模仿？细分市场打法的核心竞争优势是“更懂客户”，围绕客户关注的细节设计产品，打造品牌。我们还是以Oppo和Vivo为例，男性和女性客户对于手机的需求标签完全不同，所以关注的功能也完全不同。更重要的是，不同细分市场客户的情感标签完全不同，“我这样喝英式下午茶、用Oppo、读顾漫的温婉女子，和你们这群用华为的理工科直男完全就不是一种人好吗？”

功能可以改，但品牌形象和品牌认知是改不过来的，为什么丰田的高端品牌命名为雷克萨斯，本田的高端品牌命名为讴歌？就是因为品牌在客户心目中的认知是固化的。

我们认为，对于躲着老虎打老虎，选择细分市场的创业者来说，差异化的品牌是相对有效的竞争壁垒。细分市场不能打价格战，原因很简单，大众市场的拦路虎太有钱，如果对方决定不怕亏本也要进入这个市场，创业者很难守住。但有些东西，比如感情，是用钱不能摆平的。

第三，高度细分的市场往往是崇山峻岭的，因此创业者的市场空间会比较小。如何做大呢？除了我们前文说过的，在崇山峻岭中找一块相对较大的高原，其实还有两种可能性，一是等老虎打盹，二是等老虎转身。

等老虎打盹很好理解，存量市场的领导者往往对市场信号的反应比较迟钝，所以可以趁增量市场出现，或者新趋势颠覆存量市场的时候，抢先进入。一个有趣的案例就是微商与电商，阿里并没有打盹，但是因为无法撼动微信，所以只能眼睁睁看着微信生态里面孵化出一大批微

商，包括有赞、口袋购物、大V店等创业项目，都受益于微商生态。

等老虎转身怎么理解呢？存量市场的领导者有时候基于战略上的判断，不得不放弃某一块市场，这时就是创业者做大的机会。典型案例就是微信主动放弃了“摇一摇”，从陌生人社交走向了熟人社交，给陌陌留下了一块细分市场。

总结一下，面对成熟市场的拦路虎，躲着老虎打老虎是一种行之有效的策略，它的竞争战略是基于细分市场构建差异化的产品和品牌，核心竞争优势是对目标客群和需求的理解，竞争壁垒是鲜明的品牌认知。

4. 骑着老虎打老虎：细分价值链进入产业生态

相对于竞争对手，创业者都是弱小的，既然自己弱小，那么在竞争中就更要遵循单点突破的原则，选择一个细分的突破点。我们上一节讨论的躲着老虎打老虎，就是一个基于客户群体的细分战略。

除了基于客户群体的细分，还有一种方法，是基于价值链的细分，也就是主动融入竞争对手的生态体系，和拦路虎形成“双赢”的共生关系。我们称这种打法为“骑着老虎打老虎”。我们来看一个案例。

案例

美丽说和蘑菇街的骑虎之路

2016年，美丽说和蘑菇街宣布合并，这两家创业项目先后于2009年年底和2011年年初上线，共同的发展历程是从女性时尚导购平台转型成为女性时尚社交电商。回顾这两家企业的创业历程，女性导购平台就是一个典型的骑虎打法。

美丽说和蘑菇街之所以能够发展起来，是由于淘宝平台上买家和卖家之间的供求矛盾出现了变化，随着电商供应链的发展，特别是“一件代发”模式的兴起，个体卖家淘宝开店的成本越来越低，同时，大量传统企业开始入驻天猫，当大量卖家出现的时候，客户的选择成本开始升高。

淘宝平台原有的商品展示方式是基于关键词搜索，按照销售额和评价（信用体系）进行匹配。这种方式有一个天然的特点，就是对长尾中的头部客户更加有利，或者直白地说，对大卖家有利，对老卖家

有利，而对新卖家和小卖家不利。对于长尾卖家的长尾商品，并没有一个很好的筛选和导流方式。此时，美丽说和蘑菇街应运而生。

美丽说和蘑菇街的商品展示方式并不是基于信用体系推荐，而是基于客户分享的社交推荐。美丽说采用了瀑布流展示的形态，蘑菇街采用了论坛的形态，所有的商品类目都从淘宝抓取，形成寄生在淘宝平台上的客户社区。

导购平台有两方面价值：一方面，分享和观看的高频行为唤醒了客户的购买欲望；另一方面，导购平台帮助客户降低了选择成本。从价值链的角度来看，导购平台切入和替代了淘宝价值链中的营销环节，变成了新的流量入口。

这种模式，起初对美丽说、蘑菇街和淘宝来说是双赢的，但是随着导购平台流量越来越大，特别是在美丽说的融资过程中，阿里和腾讯同时给美丽说发出了投资意向书，而美丽说选择了腾讯，由此引发了阿里对淘宝生态的担忧。流量争夺战最终导致了淘宝对美丽说和蘑菇街的封杀，并导致美丽说和蘑菇街自立门户，走向垂直电商平台。

从美丽说和蘑菇街的案例我们可以看到，垂直切入行业价值链，成为行业生态的一分子，这是创业者一条可行的变现路径。但借助行业生态的力量，做大并垄断细分价值链环节之后，创业者和老虎之间的关系就开始变得微妙。

从创业者的角度来看，骑上老虎之后到底是“嫁给老虎”，心甘情愿成为生态的一部分，追求共赢呢？还是反戈一击“打老虎”，取代老虎成为价值链上的领导者和生态霸主？

从老虎的角度来看，到底是怒吼一声，把骑上来的小伙伴都甩下去，自己独占价值链呢？还是心甘情愿背着小伙伴们，大家跟我走，都有肉吃？

从互联网发展史来看，2010年前后是一个分水岭，在2010年之前，老虎们的本能是“抢食”，而不是“分食”，是“你死我活”，而不是“双活共赢”。那时候许多创业者去见投资人，都会被问一个问题：“如果BAT模仿你做同样的事情，你怎么应对？”这不是玩笑，而是血淋淋的事实，大量的创业者就是生生被BAT内部孵化出的同类项目给挤死了。但反过来说，作为行业内的领导企业，居然像素级拷贝创业项目，这种行

为不仅给BAT带来了极其恶劣的口碑，而且扼杀了行业生态。

BAT抢食的结果是，把所有的创业者都推向了自己的对立面。以阿里为例，美丽说、蘑菇街、聚美优品、唯品会、兰亭集势、大龙网、蜜芽宝贝、小红书，几乎每一个垂直电商品类的初创企业都会玩命追求自立门户，自己完成电商的闭环。拦路虎们逐渐认识到，与其把每一个创业者都变成敌人，不如借助资本的力量，与创业者做朋友。

自2010年之后，BAT几乎不约而同地启动了开放平台计划，以阿里百川计划为例，这个项目把阿里平台上海量的商品库、交易数据、会员数据、信用体系，以及阿里云的底层服务能力、IM（即时通信）能力、推送能力全部向创业者开放，帮助创业者创建移动端的电商平台。百川计划的目标，就是推动一系列垂直领域的社区电商、场景电商和内容电商，是阿里拥抱移动端，乃至未来的增量现实场景下，电商场景碎片化的一种尝试。

时代变了，今天的互联网巨头正在从封闭的拦路虎，转向开放生态的领导者。因此，基于价值链的细分，融入巨头生态，已经成为创业者的竞争战略之一，或者更加准确地说，已经成为创业者的竞合战略之一。今天的竞争是生态之间的竞争，在下一节，我们就来谈谈如何寻求生态合作，也就是寻找带路党。

猴王拜山：寻求生态合作

2015年，小米和乐视曾经就生态问题隔空喊话，乐视说小米生态是“松散联盟”，小米说乐视生态是“盆景”，但无论双方对生态的认知如何，是封闭还是开放，是事业部形态的紧密生态还是投资联结的松散生态，所有企业家的共识是，今天的竞争环境是生态之间的竞争，创业者需要认识周边的大生态，创造自己的小生态。

生态合作包括同业合作，也包括跨界合作。同业合作是常态，跨界合作是创新。在本节中，我们就来谈谈如何建立生态合作的思维。

基于价值链的生态合作

1. 同业合作和异业合作

我们生活在一个商业社会中，商业的基础是交易，是通过交换创造更大的价值。我们在第六章中详细阐述过价值链，产业价值链上的每个环节都在创造价值，获取回报。从交易结构的角度来看，产业价值链上的每个环节都在和上下游发生交易。在价值链上下游的企业，就构成了一个生态，产生了合作的可能性。

生态合作包括同业合作和异业合作，同业合作的核心是基于价值链，寻找行业上下游的合作伙伴；而异业合作的核心是基于价值链，寻找能够替代行业价值链某些环节的跨界企业。

同业合作是企业经营中常见的工作，比如寻找供货商和分销渠道。异业合作则需要对跨界行业有所了解，比如，如果两家企业都面向同一类客户群体，能否以相互附赠优惠券的形式，实现交叉销售？这就是渠道领域的异业合作，也是最常见的异业合作形态之一；再比如供应链金融，基于大客户的价值链，向上下游企业提供融资服务，这也是典型的异业合作形态之一。

无论是同业合作还是异业合作，理解价值链是前提，异业合作需要理解不同行业的跨界价值链，也需要发挥更多的创造力。

2. 生态合作创造价值

同业和异业合作，本质上是基于价值网的商业模式优化。在第六章中我们提到，商业模式创新要么致力于提高利润空间，要么致力于扩大规模。生态合作也是这样，合作带来哪些价值呢？从以下几个角度来考虑：

第一，生态合作可以带来业务量，本质上是在客户经营的基础上相互导流。

第二，生态合作可以带来产品创新，本质上是重新整合价值链带来新产品的可能性。

第三，生态合作可以带来商业模式的创新，也就是重新整合行业上下游的价值链。

我们以几个案例来说明生态合作带来的价值。

（1）生态合作导流。

生态合作最直接的方式就是相互导流，也就是交叉销售。交叉销售最赤裸裸的方式就是互相发优惠券，但这种模式通常转化率不高，为此，我们要把交叉销售包上一层糖衣，变成一个营销策划案例，赚流量，或者赚眼球。

在生态合作创造营销事件方面，优步（Uber）是个中高手，它的主题营销在全球各地不断创出匪夷所思又契合本地文化的有趣事件，回想那些年，优步的“一键呼叫某某某”系列包括：一键呼叫直升机，一键呼叫冰激凌，中国特色的一键呼叫舞狮队，一键呼叫西湖摇橹船、一键呼叫胡同人力车，求职季一键呼叫CEO，甚至包括一键呼叫喵星人，一键呼叫汪星人，一键呼叫移动图书馆。

所有这些营销事件，全部由本地策划，与本地公司合作，比如优步成都端午节期间的“全城放粽”活动，就是与本地品牌“赖粽子”合作，极大地节省了供应链成本。而匪夷所思的主题活动又成为社交媒体关注的热点，以近乎免费的价格获取大量流量。

（2）生态合作创新产品。

生态合作，尤其是跨界的异业合作，相当于把不同产业的价值链拼接到一起，往往能够产生有效的产品重构。

如果我们回想一下商业史，这样的例子比比可见，尤其是那些具备强烈跨界属性的行业，比如互联网、金融、大数据、机器人，这些行业构成了商业社会底层的信息平台、融资平台、精准计算平台和自动化平台。

以互联网与传统行业的跨界结合为例，在20年前，通信是通信，媒体是媒体，还不存在今天我们常说的“TMT”（技术、媒体、通信）这个大产业；在8年前，互联网是互联网，汽车是汽车，还不存在“车联网”，然后特斯拉在汽车上装了一个巨大的触摸屏，开始尝试更多的跨界突围。展望未来，线上线下融合这件事才刚刚开始，跨界的生态尝试将不断涌现。

（3）生态合作创新价值链。

生态合作可以实现产品重构，当然也能实现价值链重构。我们看一个电商的案例。

2015年8月，中国最大的电商企业阿里巴巴宣布与中国最优秀的连锁零售企业之一苏宁云商建立全面战略合作，双方将合作创新O2O运营模式，打通线上线下渠道。有人戏称，这是大流量和大门店的最强合作。

阿里巴巴作为最大的电商平台，占据了电商市场90%的份额，而苏宁云商在全国一共有1 600家线下门店，3 000多家售后服务网点、5 000个加盟服务商，服务站体系可以下沉到五线城市。可以想象，双方合作之后，未来的线下门店将会更多地承担体验和服务职能，剥离交易和物流职能。

回想2010年，苏宁易购上线，苏宁和阿里还是你死我活的竞争对手，今天却变成了强强联合的生态伙伴，这可以说是2015年电商领域最大的异业合作。

在商业生态中选择突破点

如前所述，今天的商业竞争是生态之间的竞争，为了击破拦路虎，创业者需要与行业生态中的各种资源进行连接，融入商业生态。这就带来了另外一个问题，在商业生态中，创业者该如何选择突破点，才能获得比较高的回报。

在产业价值链中，每一个环节都需要完成社会分工的某些任务，创造某些价值，分得一些回报。对于创业者来说，在行业价值里面能够分得多少回报，这取决于企业的可替代性，或者更加直接地说，取决于企业的竞争强度。

在一条价值链上，同一个节点上存在同业竞争，在一个价值网中，不同路由之间存在替代竞争。仍然以图书出版为例，我们先重温一下产业价值网的格局，如图7–2所示。

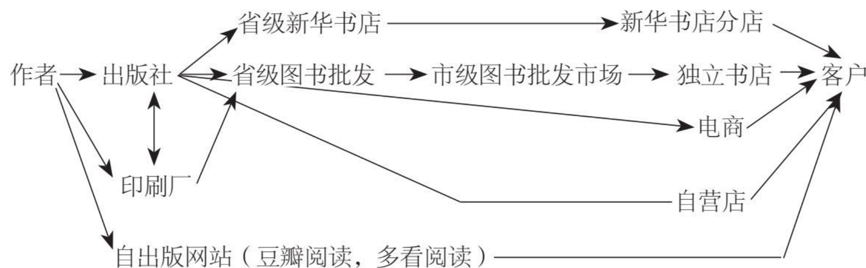


图7–2 产业价值网（以图书为例）

在价值网中我们取一个点，比如独立书店，其他独立书店对它构成同业竞争，新华书店和电商对它构成替代竞争，新进入者威胁相对较小，不再赘述。

独立书店是一个融入出版业价值网络的节点，这个点能够在价值网中分到多少回报呢？我们知道店大欺客，客大欺店，每个环节对上下游的议价能力取决于它的可替代性，取决于这个环节的竞争强度，取决于这个节点所在的价值链，在整个价值网络中承载多大的流量，如果我们把每条价值链都看作一个获客渠道，那么可以简化地说，取决于这条价值链承载的客户流量。

因此，对于创业者来说，要在生态中选择一个好的突破点，这个点必须满足几个要求：从大趋势上来看，突破点所在的价值链将会是获客的主流渠道，也就是价值网络的主路由；从小环境上来看，突破点的同业竞争、替代竞争和新进入者威胁比较小。选择了这样的突破点，创业者对上下游的议价能力就比较强，在商业合作中也就容易获得更高的回报。

所以不难理解，对于创业者来说，单点突破，在价值链中主攻一个环节，在这个环节上占据垄断地位，就可以提高自己对于上下游的议价能力，获得更高的回报，这一点是尽人皆知的道理，我们只想提醒一点，别忘了价值网络中与创业者构成替代竞争的其他路由。当整个图书分销产业链都被电商打败的时候，即使能够垄断一个或者若干个城市的图书批发市场，也要面临价值链整体流量和议价能力下滑的现状。比如，独立书店面临的就是这样的现状，那么独立书店该如何融入生态、生存下来呢？答案其实很简单：学苏宁。

小结

在本章中，我们探讨了创业者面对的竞争和竞合环境。竞争与竞合，都是在产业价值网络的背景下展开的，竞争基于价值网络对打，竞合基于价值网络对接。

基于价值网络的观点来看，同业竞争是几个玩家在价值链的同一节点上互相打；替代竞争是同一个价值网络下，不同价值链之间的玩家互相打；同业合作是价值链上下游节点之间的合作，异业合作是在同一个价值网络下不同价值链之间合作的尝试，或者是在价值网络中引入一个新节点、新路由的尝试。

无论竞争还是竞合，本质上都是为了满足特定客户群体的特定需求，对客户需求的理解，是构建核心竞争力的基础，也是寻求生态合作的基础，商业有原点，原点是客户。

第八章
人剑合一的团队

本章讨论的是创业需要什么样的团队。在创业早期，关键问题只有两个：人和股权。企业经营是为了盈利，人是挣钱的核心，股权是分钱的核心。创业从0到1，是一个高速突破的阶段，最好的管理就是没有管理，所有人都在为了一个目标狂奔，因此，选人是为了跑得快，分股权是为了不因团队的问题影响成长速度甚至造成突然死亡。形象地说，团队选好，多干快跑，团队不灵，走走停停。

选人和分股权的基本原则是什么？四个字：人剑合一。把四个字扩充成一句话：团队的人员配置和股权分配，需要与商业模式的核心竞争力匹配。本章总结了选人和分权的方法，供创业者参考。

本章核心：

1.从一个故事说起：创业团队死因分析

2.创业团队的组建：如何选人

3.创业团队的股权分配：如何分权

在本书中，我们从“看客户”“看行业”和“看团队”三个角度，阐述创业者对项目做自我评估时的要点，同时，这也是投资人评估创业项目的要点。

本章，我们讨论创业需要什么样的团队。在创业早期，关键问题只有两个：人和股权。企业经营是为了盈利，人是挣钱的核心，股权是分钱的核心，能挣会分，团队就稳定了。选人和分股权的基本原则是人剑合一，直白地说，拉队伍的目标是为了炸开突破点，所以，团队的人员配置和股权分配需要与商业模式的核心竞争力匹配。

关于人，创业合伙的核心是组建团队，组建团队的核心是CEO（首席执行官），其次是联合创始人。桃园结义的三个小伙伴能否齐心协力，能力互补，决定了创业团队的命运。在齐心协力方面，主要是人品和价值观的一致，识人是需要社会经验的，“先合作，后合伙”应该是团队遵循的共同观念。在能力互补方面，我们建议创业初期一定要控制团队规模，三个人就不少了，在独当一面的基础上相互补位，应该是团队遵循的分工方式。

关于股权，股权是连接公司内外部核心资源的重要方式。农业社会连接人与人的纽带是血缘关系，商业社会连接人与人的纽带是股权关系。在团队内部，股权分配应该与核心竞争力匹配；在团队外部，股权分配应该用于置换长期战略资源。

人和股权的安排，本质上都是为了保持团队的凝聚力和稳定性，同时也是为了不因团队的问题影响成长速度，甚至导致突然死亡。在创业从0到1高速突破的阶段，最好的管理就是没有管理，每个人都在为同一个目标狂奔，团队配置不仅是为了跑得更快，也是为了不出内乱。“团队选好，多干快跑，团队不灵，走走停停”。创业者需要引以为戒。

从一个故事说起：创业团队死因分析

“泡面吧”的团队之殇

2014年6月17日，一个创业团队突然散伙。在无数的创业故事中，也许这个故事不是最具代表性的，但很可能是最具戏剧性的。从桃园结

义到反目成仇，暗流涌动，散伙双方各执一词，如罗生门。我们希望通过这个故事，向创业者展示团队合伙可能遇到的鲜活困境，与创业者一起审视组建创业团队应该遵循的基本原则。

需要说明的是，在本书中，我们不求还原事实真相，因此，第一，我们并未采访三位创业者，所有内容全部根据网络公开素材整理；第二，我们刻意删去了双方当事人披露的一些相互矛盾的细节，只保留了在双方披露信息中均未否认的细节，也就是说，我们不关心谁说了谎。创业者争的是胜负，不是对错。我们关心的是大规律，不是个人的小恩怨。

言归正传，这个团队的创业项目叫作“泡面吧”。这个故事的主角是三位年轻的创业者——22岁的俞昊然、同是26岁的王冲和严霁玥。

1. 桃园结义

2012年年底，俞昊然在美国伊利诺依大学香槟分校的宿舍写出了泡面吧的原始代码。这是一个类似于CodeCademy的在线教育网站，提供在线虚拟编译环境，并以游戏化的过关方式教授用户编写程序。我们将这一业态简称为在线编程教育。

由于泡面吧项目在百度之星程序设计比赛中大受欢迎，俞昊然决定创业。此后，严霁玥自纽约大学教育学专业毕业，辞去工作加入团队；正在北京大学读研究生的王冲离开学校也加入团队。俞昊然负责技术，王冲负责融资，王冲和严霁玥负责运营，公司核心团队形成。

据公开报道，俞昊然、王冲和严霁玥在百度暑假夏令营项目相识，在创立泡面吧之前，三个小伙伴并未在一家企业或一个商业项目中共事过。

2013年年底，泡面吧成立众学致一网络科技（北京）有限责任公司，引入天使轮融资100万元，2014年4月底，网站正式上线。

2. 全职之争

泡面吧的团队配置中存在一个重大瑕疵，就是创始人不全职。俞昊然一边在美国念书一边编写泡面吧代码，属于兼职身份；而王冲和严霁玥全职，在国内负责泡面吧的产品运营和融资。

创业是一个需要全身心投入的事情，创业者不全职，这是基本错误。在泡面吧和天使投资人签署的融资协议中，有专门针对俞昊然的条款，要求其必须在2014年6月30日前回国进入全职创业的状态，如果俞昊然不能按时履行约定，他就会被解聘，名下的股权也将收归天使投资人所有。

对此，俞昊然声称，协议条款并未获得他的同意，协议中“俞昊然”的签名也是伪造的；王冲和严霁玥的说法是，由于当时俞昊然在美国，签名经俞昊然同意后由严霁玥代签。

3. 股权之争

据报道，在创业初期，俞昊然与王冲等人拟定了一份协议，实际上算是一份创业意向书，规定了分工、股权、期权和决策机制等问题，但这份意向书并未签署。

一直以来，俞昊然都认为自己是泡面吧当仁不让的老大，持有公司最大的股权。但在融资的过程中，王冲作为与投资人接触和谈判的主要人员，逐渐成为公司的一号人物。在工商登记注册资料中，泡面吧初始股权结构为：王冲占65%，俞昊然占25%，严霁玥占10%。

对此，王冲的解释是，投资人需要公司有人一股独大，这样，在创始人出现纷争（例如战略分歧和利益分歧）的时候，由大股东统一决策。为此，王冲代持了16.67%的期权，俞昊然为了能够融资成功也同意了这个方案。但毕竟俞昊然是公司创始人，王冲是后来者，王冲扣除期权后持股比例依然高于俞昊然，三个小伙伴怎么处理这个问题呢？

王冲的说法是，由俞昊然提出，双方约定“股权平均，优先稀释”，也就是在后续融资过程中，首先稀释王冲的股份，直到王冲股份降至与俞昊然接近时，再稀释王冲和俞昊然的股份，直到王冲、俞昊然、严霁玥三人股份相近。此方案未见诸文字。

然而俞昊然的说法却截然不同，他说在引进天使投资之前，他与王冲曾口头约定，为满足天使投资人的要求，王冲暂为第一大股东，等天使资金入账之后，两人“股份对调”。此方案也未见诸文字。

2014年5月17日，俞昊然办理休学手续返回北京。2014年5月26日，俞昊然和王冲等人来到俞昊然的家乡合肥，找到俞昊然的父亲，再

次协商股权问题，俞父让双方把股权约定付诸文字，但后续各方在报道中均未出示过类似的文件。

多次讨论均未见诸文字，说明这是一个始终未解开的结。股权之争的背后不仅是财富的争夺，更重要的是老大位置的争夺，在所有权上，谁是老大；在决策权上，谁说了算；在分红权上，谁拿大头；甚至在面子上，谁拍照站中间，谁说话声音大，都是有形和无形的位置展示。

4. 黑色15分钟

在暴风雨来临的前夜，这一场股权纷争尚无定论，但终究会有一个收场，一种是携手共进，另外一种是分道扬镳。财散人聚，财聚人散，这是创业的共同规律，只是泡面吧的走法更加戏剧化而已。

2014年6月16日，泡面吧A轮融资走到了最后一步，收到了多家投资机构给出的风险投资协议书。据报道，其中三家投资机构给出的估值是投资200万美元，占股15%；一家给出的估值是300万美元，占股20%，公司总估值接近1亿元人民币。也就是说，公司股权每变化一个百分点，都是接近百万元人民币的纸面财富。

6月17日晚，三位创始人在位于苏州街的公寓里开始讨论泡面吧的未来。一开始，小伙伴们还在讨论协议细则，但很快再次就股权和谁是老大的问题发生争执，依然是“一股独大，股权对调”方案和“股权平均，优先稀释”方案争执不下。

据36Kr引述王冲的回忆，在争执过程中，俞昊然说：“你们还认不认其实我是现在这个项目的创始人，我在全面主导着这个项目？”严霁玥回答：“王冲现在比你重要，将来王冲也比你更重要。”

于是，俞昊然说：“我不干了，你们自己玩吧。我爸说的没错，你们就是欺负我。”然后走出了谈判的房间。

15分钟后，俞昊然回到房间说：“我脑袋一热，做了几件比较激进的事情。”

这几件激进的事情包括：删除了Github（代码托管网站）上的全部代码，自己保留了一个副本；拟好了发给全体员工和投资人的邮件，要“说出真相”，并设定在一个半小时后自动发出，等等。

在这一前提下，俞昊然提出了他的谈判条件：第一，要回美国完成学业；第二，要做CEO；第三，要做大股东。

此后，双方谈判未果，王冲和严霁玥离开泡面吧团队，项目A轮融资失败，1亿元人民币纸面财富蒸发。

5. 资本的选择

离开泡面吧的两组团队都选择了继续开发在线编程网站。俞昊然带领原泡面吧团队创立了“计蒜客”，王冲和严霁玥创立了“萌码”，双方产品于2014年7月和10月先后上线。面对相互竞争的两个团队，如果您是天使投资人，会选择投资哪一个团队呢？从识人的角度，谁更靠谱？从人剑合一的角度，谁更具备核心竞争优势？

根据北京市企业信用信息网公开发布的信息，我们看到泡面吧天使投资机构的合伙人之一，以个人身份成为计蒜客的股东。2014年10月，计蒜客宣布获得紫辉创投1 500万元天使投资，这个金额与其说是天使，不如说是Pre-A。萌码也宣布获得了天使投资，但投资方及金额未公布。

显然，资本认为技术是在线编程教育这个细分行业的核心竞争力。

6. 故事结束之后

故事结束了，历史才刚刚开始。

截至2015年年底，计蒜客的课程内容超过萌码，双方公开披露的学员数量接近。从百度指数来看，双方的搜索指数也接近。可以说，计蒜客和萌码之间并未拉开显著差距。

另一方面，如果我们把眼光放远，就会看到，在线编程只是IT（信息技术）在线教育这一行业的一个子品类，而计蒜客和萌码，距离IT在线教育龙头极客学院，无论是用户数、课程数还是发展速度，都有着巨大的差距。图8–1为三家公司的百度指数对比，可以看到，计蒜客、萌码与极客学院的差距在不断拉大，成为行业巨头已经很难。

任何一个赛道上永远不缺乏追赶者，2014年11月，另外一家企业“猿圈”从招聘的角度切入在线编程教育市场。猿圈打通了学生学习和

企业招聘这两个环节，它的特点是根据企业招聘职位的能力需求设计在线编程任务，程序员基于虚拟环境在线编写代码，完成任务即获得企业面试机会，如果不能完成任务，则导向课程学习。

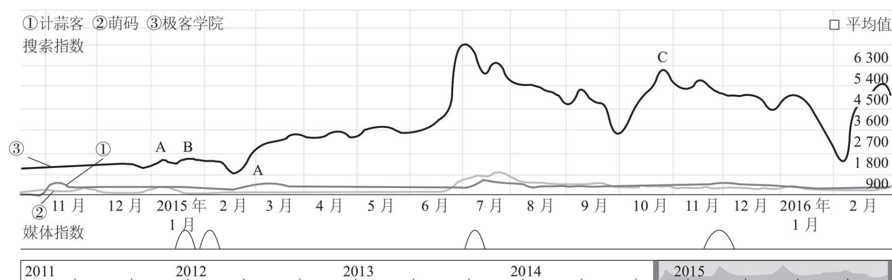


图8–1 计蒜客、萌码、极客学院百度指数对比（2014年10月~2016年2月）

学习—招聘这一商业模式，在招聘端替代了企业招聘的笔试环节，在学习端解决了学生的学习动机问题，形成了闭环平台。并且，这一商业模式可以双向收费，左手向企业收取招聘费用，右手向学员收取辅导费用。

猿圈团队无论是技术能力，还是企业合作资源，都优于计蒜客和萌码。项目2014年上线，截至2015年年底，已经拥有1 000家合作企业，一年内实现高速增长和企业盈利。

前有拦路虎，后有追兵，不知道王冲和俞昊然在激辩股权时有没有想过，追赶者会来得那么凶猛，速度那么快；有没有想过1亿元人民币只是纸面财富，打倒行业巨头才能收获市场和利润。

以单点突破为核心的团队组建原则

再好的商业模式，也需要团队落地执行，而创业是摸着石头过河，边做边想，团队的作用就更加重要。在创业从0到1、寻找突破点的过程中，团队组建需要解决两个基本问题：人和股权。选人，是为了加速；分权，是为了不降速，或者防止崩盘。

因此，以单点突破为核心，团队组建原则非常简单，我们将它通俗地总结为“人剑合一，三权分立”。

1. “人剑合一”就是根据核心竞争力选择团队配置

好的创业者和创业项目是“人剑合一”的，这样才能在突破的过程中具备更快的速度。如何达到“人剑合一”？一方面，在思考商业模式的过程中需要“因人合剑”，根据创业者的经验和能力优势寻找创业机会；在组建团队的时候则需要“因剑合人”，也就是根据创业项目的核心竞争力选择团队成员。

如何选择团队成员？我们通俗地总结为“齐心协力，能力互补”，也就是要有共同的价值观和愿景，能力上各自独当一面，相互补位合作。

2. “三权分立”就是根据团队角色承担的职责分配权益

在泡面吧的案例中我们已经明确看到，不解决分权的问题，一个团队跑着跑着就会突然崩盘散伙，还有一些团队虽然没散伙，但是内部充满分歧，离心离德，也是很常见的事情。因此，公司内部权益分配合理，是保证团队突破过程中不降速的底线。

怎么能不降速？我们说核心是解决好利益分配问题。

公司是个圈，圈里有三种权益：所有权、分红权、决策权，这三种权益在利益上和权力上的体现都不尽相同，因此不能用股权这个单一形态来分配。我们建议创始人把三种权益分开，通过股权、薪酬＋绩效分红、投票权三种机制来平衡企业内部创始人、联合创始人、员工、投资人、外部资源之间的关系。

创业团队的组建：如何选人

泡面吧是许多创业团队经历的缩影，集中体现了创业团队经常发生的问题。创业首先是人合，其次是力合，也就是选对人，做对事。在本节，我们重点谈谈如何选人。

创业团队选人的常见问题

1. 创始人、联合创始人不全职

创始人或者联合创始人不全职，是许多创业团队面临的共同问题。一种常见现象是创始人、联合创始人不愿意放弃现有的工作或学业，另

一种情况是联合创始人以外部顾问、资源提供方身份出现。

对于以上两种情况，创业者都应该看看《社交网络》这部电影，Facebook的联合创始人、CFO（首席财务官）萨维林就是因为没有全职加入Facebook，被马克·扎克伯格稀释了股权。在电影中有一段经典台词，是每一个创业者应该对那些兼职合伙人说的：

> 律师：你的股票被稀释到多少？
>
> 萨维林：0.3%。
>
> 萨维林对扎克伯格：你这样做就好像我不是Facebook的一员！
>
> 肖恩·帕克：不是好像，你本来就不是Facebook的一员！你以为穿着西装，在这里检查工作，就可以假装你是在经营这家公司吗？

全心投入是创业的基本要求，不愿全职，却要享受联合创始人的股份和权益，这不仅对于全职投入的其他创始人不公平，而且占用的股权对未来公司招募高管、融资都会产生非常不利的影响。事实上，如果非全职的创始人在公司占股超过10%，这家公司就很难融资了，因为理性的天使投资人都不会投资这种股权比例不合理的企业。

对于不能全职的联合创始人，股权比例应比照战略顾问处理，建议不超过5%~10%，如果有出资，应该按照天使投资人的估值处理。

2. 创业团队的心智和经验不足

创业是一个孤独的旅程，是对个人心智的打磨：一方面，是认识和突破自己固有的思维和行为模式；另一方面是认识和突破自己固有的情绪和沟通模式。

在年轻的创业团队，尤其是学生创业团队中，心智不成熟是比较容易发生的问题。在对事方面，心智不成熟主要表现为对工作进度和质量的失控，包括无法按时完工，不能保证工作质量，遇到问题不能独立处理。

为什么不能按时完工？时间管理出了哪些问题？我们观察：第一，对工作量的评估缺乏经验，偏乐观；第二，欠缺时间管理能力，不能把创业项目的事当作最重要紧急的事来处理，比如一边忙创业一边忙考

试、出国、保研等，耽误了创业项目的推进；第三，缺乏自制和专注的训练，工作效率低。

为什么不能保证工作质量？或者说质量管理出了哪些问题？我们观察：第一，缺乏对工作质量标准的认知，通俗地说，就是没见过高手干活，心里没有高标准；第二，缺乏有效的方法，通俗地说，就是不知道该怎么做。这两点都是因缺乏工作经验造成的，也只能在工作中慢慢摸索。

为什么遇到问题不能独立处理？风险管理出了哪些问题？原因只有一个：遇到的事情太少。学校环境相对单纯，无论是人还是事，都没有太大的波折，因此刚刚毕业的学生往往对于如何处理“意外”没有心理准备和经验。

在对人方面，心智不成熟主要表现为团队成员之间缺乏沟通或沟通不畅，也就是不知道如何正确谈判，包括利益的磋商、情绪的沟通和对待承诺的诚信。这一点在泡面吧案例中已经体现得淋漓尽致，不再赘述。

心智不成熟的问题，在学生创业团队中体现得比较集中，但其实在各种各样的创业者中，或多或少都存在心智的问题，他们都有自己习惯的思维和行为模式。如何善用长处，规避短处，是创始人必须考虑的问题。

3. 创业团队的心志不足

很多创业者对于“创业”这件事缺乏尊重，甚至完全没有意识到他们在做一件成功率不足1%的事情。创业团队在心志上需要面对两个巨大的挑战：一是耐得住寂寞，二是能够面对失败。

创业是在黑暗中摸索道路，不知道曙光何时会来临，如何说服自己坚持下去？我们只能说，一定要看自身的积累是不是在行业内处于领先水平，事业不是“熬”出来的，而是“堆”出来的，远离风口的聚光灯和名利场，潜心打拼，一定是为了堆积资源，堆积认知，堆积竞争优势。老话说厚积薄发，今天的创业是厚积勃发，出手前要耐得住寂寞，堆积竞争优势；出手后要卷得起台风，快速占领市场。

现实市场往往和创业者的梦想相去甚远。无知的创业者，梦想巨

大，失败惨痛，有时甚至沦为在幻想中生活的职业创业者；有知的创业者思路清晰，目标明确，但这也很难保证他在竞争中脱颖而出。创业团队要学会坦然面对失败，以及随之而来的迷茫、焦虑、挫败、寂寞、贫穷和痛苦，不服输，能认输，换个姿势，再来一次。

4. 创业者的家庭影响

由于在泡面吧这个案例中出现了家庭的影响，我们想特别谈谈在创业过程中，创业者，尤其是工作多年、结婚有孩子、有房贷的创业者，如何处理家庭问题。

创业是一个把全家老小拉下水的事，虽然家人不能陪创业者一起打拼，但他们的态度和影响，对创业者来说至关重要。

创业意味着放弃休息，放弃和父母、伴侣、孩子在一起的时间，这一点需要全家人的理解和认同。

创业意味着放弃稳定的生活，朝不保夕，意味着和公务员、大国企这些父母心目中的金饭碗说再见，这一点需要全家人的理解和认同。

创业意味着蓬头垢面，精神紧张，偶尔暴躁。这就像跑步，职场就像慢跑，最多是变速跑，而创业是全力冲刺。慢跑的人很难理解创业者，这哥们为什么跑得全身大汗，满眼血丝，呼哧带喘，连舌头都吐出来了？这一点，也需要全家人的理解和认同。

李安在《十年一觉电影梦》中提到，他从中国台湾去美国之初，一事无成，整整六年在家做饭、带小孩，偶尔写剧本，做剧务打杂，帮人搬器材，背沙袋。中途尝试了若干个项目，但均未成功，“一个计划不成，另一个计划又来了，总有几个在进行，所以老不死心，人像是悬在半空中”，“就这样耗了六年，心碎无数，却一直怀着希望，久久过一阵子，你会看见某位同学时来运转，当然大多数都是虚度青春、自怨自艾地过日子”。

李安宅在家的六年，家庭开销主要靠妻子林惠嘉支撑，李安说：“许多人都好奇我太太是个什么样的贤内助。”而林太太一语道破：“我只是不管他。”很多创业者其实对家庭的期待就是这样，别管我，相信我，让我做自己的事情就是家庭给创业者最大的支持，而创业者也不应该奢望过多，既然选择了孤独的路，就不要时时处处寻求认同和帮助。

创业团队如何选人

我有一个创意，就差程序员了！创业者失败的唯一原因是现金流，成功的唯一原因是团队优秀。因此，选人是第一要务。前面我们谈了各种创业团队在选人时出现的问题，而解决方案只有一个，就是选择合适的人一起创业。

在创业者从0到1的过程中，选人的核心目标是建立创始团队，几个主要角色包括投资人、创始人（我们简称为老大）、联合创始人（我们简称为兄弟）。选人是一个各种角色互动的过程：老大怎么看自己？老大怎么选兄弟？老大怎么选投资人？兄弟们怎么选老大？投资人怎么看老大？投资人怎么看团队？各种互动，其实只需要解决两个本质问题：

（1）选什么样的人？我们认为标准是“齐心协力，能力互补”。

（2）怎么选人？我们认为方法是“先合作，后合伙”。

1. 创业合伙，选什么样的人

（1）创业团队的基本素质：齐心协力。

翻开写创业或者领导力的各种书籍和文章，对创业团队如何选人，尤其是老大需要具备什么样的素质，有各种各样的论述——格局、胸怀、胆识、执行，等等。这些听上去也对，但是总感觉太虚，多大的胸怀才叫有胸怀？我天生胆大，他天生谨慎，所以我创业成功率更高？执行力就是越快越好吗？

与各种空洞的描述相比，我们认为选人应更注重结果导向，标准简单粗暴，只有四个字——“能挣会分”。

为了挣钱，创业者需要思路清晰，执行有力，会挖人才，我们把它通俗地表达为“一句话说明白，一条道走到黑，一伸手就把到妹”。一句话说明白商业模式，是思路清晰；一条道走到黑，是执行中的专注和追求极致；一伸手就把到妹子或汉子，是有能够让人才追随的魅力。

为了分钱，创业者需要有胸怀，会权衡，我们把它通俗地表达为“不怕多分，不能瞎分”。不怕多分是胸怀，本着财散人聚、财聚人散的态度，能果断地出让利益获取资源，共同把蛋糕做大；不能瞎分是权衡，本着赏罚分明、优胜劣汰的态度，让每个人都能克服自己的惰性，让公

司整体快速前进。

这样一来，创业团队如何选人就变得很简单，兄弟们看老大，就看是不是“能挣会分”；老大看兄弟们，就看是不是“能干活，不计较”；投资人看团队，就看你们对于如何挣钱、怎么分钱是不是达成了一致，以前一起挣过钱吗？挣了多少钱？以前一起分过钱吗？是不是大家都满意？

解决挣钱和分钱的问题，核心目标是为了消除团队内部对于战略和利益分配的不一致，从而达到齐心协力的目标。创始人看自己的团队是否磨合到位了，就看是否达到了齐心协力的状态。好的团队必然性格各异，因为不同的岗位需要不同的性格，所以好团队里面一定有独行侠，有交际花，有着急上火的，有稳如泰山的，有创意散漫的，有严肃古板的，但是好团队中一定没有开小差的。兄弟同心，其利断金。

（2）创业团队的专业素质：能力互补。

关于选什么样的人，有些人认为，选人的原则放之四海而皆准，比如巴菲特考察一个人的基本原则是“正直、智慧、活力”，这是根据基本素质来选择团队领袖。

有些人认为，不同的行业，选择人的方法不一样。比如《曾胡治兵语录》说，为将者“第一要才堪治民，第二要不怕死，第三要不急急名利，第四要耐受辛苦”。这是典型的根据行业特点来选择团队领袖。

我们认为上述两种观点都对，创业团队在基本素质上要做到齐心协力，在专业素质上要做到能力互补。

如何做到能力互补？基本原则是“人剑合一”。在确定创业方向时，我们需要“因人合剑”，也就是根据创业者的能力和资源优势，选择适合的市场；在方向确定之后，则需要“因剑合人”，也就是从市场需求和核心竞争优势出发，考虑需要什么样的团队组合。

具体来说，能力互补一方面要从行业的维度，看团队成员的专业经验是否与现在所做的事情相匹配；另外一方面要从角色的维度，看团队成员的能力是否与所对应职能相匹配。考察两者的标准，都是看过往的经历和能力。

（3）组建创业的最小可用团队。

基于能力互补的原则，如何组建团队？对于从0到1阶段的创业者来说，就像设计最小可用产品一样，也要建立一个“最小可用团队”。最小可用团队一定要小，小是为了能够灵活沟通，为了控制股权，也是为了节省成本。

对于一个早期创业团队来说，最好将初始团队控制在3个人；初始团队有3~5人，也是可以接受的；当团队超过7人后，每个人分到的股权就比较少，成本也比较高了。

有些读者可能会提出反对意见，说淘宝创立之初有十八罗汉，小米有7个合伙人，知乎、陌陌等产品创立之初团队都超过7人，为什么我们只能有3个人？人太少会不会影响我们的执行速度？

坦率地说，首先，这本书是给草根创业者看的，通篇都是创业ABC，讲的都是基本概念和基本逻辑，不是给淘宝的马云先生、小米的雷军先生看的。

什么是草根创业者？自带BAT或硅谷光环加持，每天和顶级投资人谈笑风生，经常出入电视媒体，天使轮没融个几百万美元都不好意思出门跟人打招呼，如果以上条件您均不沾边，恭喜，您就是草根创业者。

草根创业者的唯一目标就是活下去。不管前景多么辽阔，今天活下去才有未来。我们不知道读者关闭过公司没有，但是本书的作者团队平均关闭过两家公司，都是一群连续创业失败者。我们是真的死怕了。创业如赌场，变数太大，总要留够应急的赌本，所以花钱的事要省点，不花钱的事要猛点。什么事不花钱？只有三个创始小伙伴的智慧、时间和血汗是不花钱的！

其次，我们想引入一个军事概念，叫作“进攻正面宽度”。通俗地说，我们把企业之间的竞争想象成小混混打群架，打架要看地形，是在胡同里打群架，还是在广场上打群架？如果是在胡同里打群架，5人和500人其实没区别，因为一条胡同里最多只能容纳两个拿管叉的兄弟并排站立，两夫当关，万夫莫开，对方人再多，也只能每次上两个人打车轮战。如果不如这两个兄弟能打，人多有啥用？

同样，在细分市场的单点突破环境下，决定速度的不是人数，而是

核心员工的素质，选人贵精不贵多。在今天的创业环境下，非核心竞争力的业务活动可以全部外包，有核心竞争力的团队3~5人就能做出质量极高的产品。兄弟多不算牛，兄弟能打才是真牛。

（4）找到你的“战法贼”组合。

最小可用团队的另外一个基本要求是“可用”。什么叫可用？就是团队配置能够完成创业项目阶段的核心职能，形成一个铁三角组合。在创业团队中，最经典的铁三角组合就是产品、运营和技术。如果扩大一点，经典的五人组合是产品、技术、运营、商务和后勤。

形象地说，产品、运营和技术的铁三角组合就像是网络游戏中的“战法贼”。运营负责拉怪顶怪，干苦活累活，挨打挨骂，是战士；产品负责控场，需要全局观和灵气，是法师；技术就负责闷头砍砍砍，是个听起来很牛，其实生活很枯燥的盗贼。

读者可能会问，那网游中的牧师呢？补血回复体力的牧师，在团队中扮演的角色是融资和招聘，这两项职能当仁不让，都是由CEO来完成的。在创业从0到1的过程中，融资和招聘不是每天都发生的高频工作，因此我们认为好的CEO应该是既能补又能打的。在创业的中后期，CEO的核心职能会转变为找方向、找人、找钱，也就是控场和补血，法牧双修。

典型的几种创业最小可用团队配置如下：

第一，互联网软件应用。

互联网软件应用的特点是交互和迭代非常重要，不管是面向个人客户，还是企业客户。因此，团队中必须要有精通产品或交互设计的小伙伴，有以下两种可能的配置：

第一种，如果CEO具备产品经验，则通常是CEO负责战略与产品设计，CTO（首席技术官）负责核心算法和代码开发，COO（首席运营官）负责产品营销和运营。

第二种，如果CEO是营销出身，则由CEO负责产品营销和运营，CTO负责核心算法和代码开发，配置一个产品总监负责产品设计。

第二，互联网用户社区。

互联网用户社区是一项重运营的工作。社交的本质是一群特定的用户，在特定的场景下，基于特定的规则，完成特定的交互活动，从而建立连接并不断增强连接的过程。因此，设计交互活动和规则是用户社区的核心：上一个20年，最常见的交互活动是发帖；上一个5年，最常见的交互活动是发图；下一个10年，也许最常见的交互活动是直播。无论是哪种，交互活动都带有显著的内容属性，因此，很多社区的创始人都有媒体背景。

在这种情况下，基本的铁三角组合依然是产品、技术和运营。此时运营这个岗位变得更加重要，因为要背客户和业务指标，需要有丰富的客户运营或者数据运营经验。团队中如果有一两个文笔不错的写手，对于自媒体构建会更加有效。

第三，互联网云服务。

互联网云服务包括SaaS（软件即服务）、PaaS（平台即服务）和IaaS（基础设施即服务），都是互联网基础设施大类中的细分品类。如果我们把互联网想象成一个家，那么互联网应用提供的是家里的日用设施，比如电视、冰箱、洗衣机；互联网社区提供的是各种内容，就像街坊聊天、大妈跳广场舞；互联网云服务提供的是基础设施，就像钢筋和水泥，这个领域也是一个可以无限细分的企业市场，就像有人专门生产钉子，有人专门生产印刷电路板。

互联网云服务的典型代表有阿里云、Teambition、友盟、OneAPM。对于这类业务来说，铁三角变成了研发、运维和销售，其中销售包括市场营销和大客户销售。创始团队中如果有具备大客户销售经验和客户关系的骨干，对于打开业务是非常有帮助的。

第四，互联网＋传统业务。

互联网＋传统业务是一个比较麻烦的创业领域，因为它要求创始人既懂传统行业，又懂互联网思维，这样的小伙伴可能来自传统行业，或者是互联网公司负责线下业务、地推经验丰富的兄弟。

有些传统业务比较标准化，容易被互联网化，例如订餐、打车，此时典型的铁三角依然是产品、技术、运营，但运营分量更重，例如滴滴出行就可以说是运营＋技术的团队组合，创始人中，程维、李响、吴睿全部来自原阿里销售团队，张博来自百度技术团队，这是一个猛打运营

的组合；再比如饿了么创始团队全部来自上海交大，同样是一个运营＋技术的组合。

有些传统业务比较复杂，比如互联网＋教育、互联网＋医疗、互联网＋文创，典型的铁三角变成了业务、技术、运营，对传统行业业务的理解决定了企业的成败，业务分量更重。当然，业务必须通过产品来体现，因此，可以是业务＋产品、技术、运营；或者业务、技术、产品＋运营；或者业务＋运营、技术、产品。

以互联网＋教育领域的O2O在线找老师为例，跟谁学的六人豪华创始团队是一个教育＋技术＋运营＋财务的组合，而轻轻家教的创始团队是业务＋技术的组合。

第五，智能硬件。

智能硬件也是一个相对复杂的领域，因为它实际上涉及两个完全不同的知识领域——硬件和软件。在附录B中，我们介绍了智能硬件创业需要考虑的诸多问题，所以智能硬件的创始团队的典型组合是产品、硬件、软件、运营四角关系。有时产品和运营，或者产品和软件可以合一，比如“三个爸爸”的创始团队是CEO负责营销、CMO（首席营销官）负责商务、COO负责产品和软件、CTO负责硬件。

当我们明确了创业团队需要找到自己的“战法贼”组合之后，创业团队如何搭配自己的能力就变得很简单：兄弟们看老大，就看CEO的长板是不是和项目的核心竞争力契合；老大看兄弟们，就看是不是根据项目特点组建了最小可用团队，各自独当一面，且能力互补；投资人看团队，就看是否具备核心竞争力，能力配置是否完整，以前干过类似的工作吗？干得怎么样？以前一起合作过吗？合作是不是很默契？

综上所述，组建创业团队的原则就是“齐心协力，能力互补”，找到铁三角，组成最小可用团队。

原则非常简单，但在实操中，创业团队会遇到很多问题，主要的问题就是不知道去哪儿找人？不知道怎么判断人合不合适？不知道怎么给钱？接下来，我们就探讨一下如何选人，然后再探讨如何分钱。

2. 创业合伙选人的方法是什么

创业合伙选人的方法非常简单，一句话，“先合作，后合伙”，没有更好的办法。在合作过程中，创业者之间可以相互考察彼此的价值观、性格、沟通方式、擅长能力，从而更好地组成团队。

以美团创始人王兴为例，2005年，王兴和同学王慧文、赖斌强一起创立了校内网。校内网被并购后，王兴创立了饭否，而王慧文和赖斌强创立了淘房网。2011年，王慧文和赖斌强关掉了淘房网，加入美团。是什么原因让三个小伙伴重新走到了一起？是因为熟悉的团队在创业过程中有无可比拟的优势。先合作，后合伙，是创业团队的不二选择。

（1）创业团队需要磨合。

一般来说，团队在组建过程中都要经历一个形成（forming）、冲突（storming）、规范（norming）、高效（performing）的过程。

首先，团队形成：这个过程属于蜜月期，在蜜月期，团队的核心目标是熟悉彼此的性格和思维方式，提高商讨与执行效率。

其次，团队冲突：这是团队组建过程中不可避免的一个阶段，冲突的外因可能是战略方向不一致，对战术执行结果不满意，或者对利益分配有分歧；创业者需要注意的是，往往表面的冲突下潜藏着深层的内因，包括：

·性格不合，相互看不顺眼。

·思维方式差异，导致沟通低效，一聊就心塞；或者工作方式不同，一合作就冲突。

·互相不信任，遇事藏着掖着。

再次，团队规范：经过团队的冲突和磨合之后，合适的人留下，不合适的人离开，团队开始逐步走向规范化运营。规范的团队具有三个重要的特征：

·凝聚力：团队内部形成强连接，这种强连接通常基于共同的价值观、利益和情感。

·规范性：团队形成了共同的价值观和文化（什么事情是对的，可以做）和共同遵循的行为规范（什么事情是错的，不可以做）。

·组织架构：以能力分工和互补为基础，形成高效的组织架构。

最后，团队高效执行：在这个阶段的团队，对于情报收集、沟通决策、分工执行都形成了默契。到了这个阶段，可以认为初创团队磨合完毕，产生了良好的绩效。

团队磨合是一个需要时间的过程，根据历史数据统计，创业团队磨合平均需要6个月。因此在创业早期，有过合作经历的熟悉团队就体现出优势，可以直接跳到高效执行环节；新组建的团队由于需要磨合，早期决策和执行效率都会受影响。

在团队磨合乃至创业的全过程中，冲突都是不可避免的，利益越大，冲突越大；压力越大，冲突越大，共患难和共富贵，都是创业团队融合必须跨过的关口。即便是熟悉的团队，也很难避免冲突的发生，但熟悉团队的优势是：第一，信任感强；第二，有话直说；第三，以前分过钱，因此比较容易化解利益和压力的冲突。

（2）在磨合过程中怎么识人？

“先合作，后合伙”是检验团队是否“齐心协力，能力互补”的试金石。在工作的过程中，能力比较容易识别，短期内也容易做到齐心协力，但长期来看，人品怎么识别呢？

其实也很简单，看工作和生活中的细节，看待人和律己的态度，看做事的方法和原则。中国古代有五六七八识人法，可以参考。

战国李悝在《法经》中提出“识人五法”，通过人在各种环境下的行为判断人品，也就是考验人的财富观、人生观、事业观：

·居视其所亲：物以类聚，人以群分，看他平时亲近哪些人。

·富视其所与：看富裕时他是怎么花钱的，判断个人财富观。

·达视其所举：看他有权力时推举重用什么样的人，判断能不能带团队。

·穷视其所不为：看他困境时能否坚守信念，不拿工资还继续加班。

·贫视其所不取：看他处于贫困境地时能否洁身自好，不取不义之

财。

《吕氏春秋》中提出“识人六验”，通过人在各种情绪下的行为判断人品，也就是考验人的自律和情绪控制能力：

·喜之以验其守：高兴的时候是不是得意忘形，不够自律。

·乐之以验其僻：玩耍的时候都有什么癖性，有无不良嗜好。

·怒之以验其节：发怒的时候能否做到控制情绪。

·惧之以验其持：恐惧的情况下能否坚持到底。

·哀之以验其人：悲哀的时候是否怨天尤人。

·苦之以验其志：艰苦的环境下有无坚韧的志向。

姜太公《六韬》中提出“识人八征”，后来被诸葛亮改编为“识人七观”，分别是：

·问之以是非而观其志：通过对是非的判断，考察对方的原则。

·穷之以辞辩而观其变：通过辩论挑刺，考察对方的思维敏捷和应变能力。

·咨之以计谋而观其识：就某方面的问题咨询对策，考察对方的学识和经验。

·告之以祸难而观其勇：观察对方在困难面前的表现，考察勇气。

·醉之以酒而观其性：酒后吐真言，把创业者灌倒看其本性。此方慎用！

·临之以利而观其廉：给对方利益，判断是否经得起诱惑。

·期之以事而观其信：约定时间和事情，观察对方是否注重诚信。

总体上来说，诸葛七观是综合考察人的能力和品质。太公“识人八征”中本来还有一些腹黑的做法，比如色诱创业者，看他是不是有节操；安排东厂西厂锦衣卫刺探创业者，看他是不是诚实，都被诸葛亮改良革去。想当个创业者太不容易了！要通过这么多考验！最可气的是，怎么

把色诱这个环节去掉了！

创业团队的股权分配：如何分权

前面谈的是关于选人的问题，接下来就要谈谈分权。分权的前提是，对“人剑合一”有共同的认知，我们铸的这把剑，谁是剑锋？谁是剑柄？谁是剑鞘？创业项目的核心竞争力是什么？

创业者之间关于利益和位置的分歧，往往源于对项目核心竞争力以及各自贡献的认知不同。在争吵的时候，每个人脑子里想的都是“没了你，我也一样玩得转”。以泡面吧为例，在沟通中就出现了典型的“谁更重要”这个问题。

另外一方面，创业项目并不是只有核心竞争力就万事大吉，就像剑不能只有剑锋，还要有剑柄和剑鞘。创业团队是三个臭裨将顶个诸葛亮，六个挖地虎组合成为大力神。鉴于此，在创业过程中，如何保持团队稳定和合理分配利益，就变得非常重要。

创业团队股权分配的常见问题

公司的权益都体现为股权，围绕股权分配经常会出现各种问题。

1. 创始人不是大股东

公司创始团队必须占主要股份，这一观念对投资人和创业者来说应该是常识了。公司经营主要靠创始团队的奋斗，如果创始团队持有的股权过少，对公司发展会非常不利。进而，创始人团队中，创始人必须是大股东这一观念对投资人和创业者来说也是常识。

创始人是大股东，主要是为了持有所有权和决策权，这有以下三个好处：

第一，有利于公司高效决策。

第二，有利于公司上市。在中国股市现行的IPO发审制度下，对公司上市前三年内的股权转让和管理层变更都有严格的审核，为了公司顺利上市，创始团队需要保持稳定，创始人需要保有公司实际控制权。

第三，即便是在公司上市之后，如果创始人持有的股权比例过低，也很容易引起各种恶性并购。2015年发生的鲜活案例就有很多，包括宝能并购万科、俏江南被CVC杠杆收购……可以说，股权的风险对于公司来说是生死攸关的风险。

既然知道股权这么重要，那为什么在创业过程中依然会出现不合理的股权分配呢？在实际过程中，往往是因为创始人遇到了各种不合理的要求，比如来自产业资本的要求，来自联合创始人的要求，来自外部资源方的要求，为了不丧失机会，导致牺牲股权。

作为创业者和投资人，我们看到和听到的创始人不是大股东的现象有如下几类：

（1）天使投资人成为大股东。这种情况多半是产业资本要求控股70%或51%，并承诺在给钱之外还注入资源。这样的钱该不该拿呢？

我们身边有一个创业者就是这样的案例，行业内一家大型企业投资了她创办的企业，占股70%，处于控股地位。投资方注资后，确实对公司经营起了很大的作用，用创业者的话来说就是“手把手教会了我如何做CEO”。

一年后，项目商业模式验证成功，投资方变脸，要求以极低的价格收购创业项目，合并到母公司内，成为一个事业部。由于投资方控股70%，创业者几乎没有任何反抗能力，很快就失去了对企业的控制权。创业者本人也被清出了公司，而且受竞业禁止协议束缚，五年内不得从事同一行业，否则将被起诉。

所以，天使投资人做大股东，要么是不熟悉投资规律，要么是陷阱。天使投资人不仅不应该做大股东，就算占股比例高于30%，都会显著影响后几轮的融资。

（2）平均分配股权。在创始团队中不能平均分配股权，这是常识，但在创业的过程中，我们还是看到大量的创业项目平均分配股权。我们知道，股权是对公司的控制权，也是日常经营的决策权，决策权如果分散在三个人手中，必然对公司经营产生隐患。为什么这些创业者都罔顾常识，要给自己挖坑呢？

我们认为，根本原因是对创业项目的核心竞争力，以及团队各成员

的价值和作用缺乏共同的认知。创业团队必须有一个核心，也就是兄弟们必须要有一个公认的老大。老二、老三首先应该是信老大，愿意追随老大；其次是信这件事情，愿意为之投入。而创始人，也就是老大本身，也必须承担找方向、找人、找钱的重任，成为团队中最重要的决策者和推动者。老大必须付出更多，兄弟们必须信老大，如果不信，就干脆别追随，不要浪费时间。

类似的案例比比皆是，三个好朋友合伙创业，一人33%，结果两人联手把好朋友清除出公司；四个好朋友合伙创业，一人25%，结果一个小伙伴回家打理家族企业，一个小伙伴每天忙着玩游戏，剩下两个小伙伴累死累活，结果干脆散伙重新开公司。平均分配股权是个大坑，公司突然死亡的案例太多了！

2. 股权过度分散

什么叫股权过度分散？就是给得太多了，有些不该拿股权的人拿到了股权，导致后面进来的小伙伴分到的股权过少，也会影响团队的积极性。

对于创业企业来说，在早期，股权是纸；在后期，股权是钱。创始人容易犯的一个典型错误就是，在股权还是纸的时候给出太多股权。典型的几类不应该拿太多股权的人包括专家顾问、兼职员工、资源提供方，此外还应该控制早期员工股权的比例。

很多创业项目都会掉进“给股权”的坑，有些创始人给了兼职人员股权，但最终对方无法按期交付工作；有些创始人给了资源方股权，结果请神容易送神难，对方在融资时横加阻挠；但最主要的坑还是给予外部人员过多股权，造成股权分散，内部员工士气下降。

原则上，凡是不能陪创业者一起走下去的人员、资源，都不应该给予股权。比如阶段性的资源方、顾问和兼职人员，能够用现金解决的问题，要用现金；能够陪创业者一起走下去的人员、资源，要用期权解决，避免对方过早拿到股权后甩手不干。

我们总结了几句顺口溜，仅供参考：

珍惜股权，用钱解决；

实在需要，尽量期权；

绩效挂钩，能给能收；

一事一议，严格把关。

3. 早期员工该不该给股权

关于股权授予，还有一个问题，就是早期员工该不该给股权？给谁？给多少？很多创始人都选择分出一个员工期权池，早期员工均沾。我们觉得，这就是一碗水端平的平均主义心态在作怪。

企业中的任何一个人拿了股权，本质上就是联合创始人。如果用看联合创始人的标准来看员工，很自然就知道谁该给，谁不该给。我们选择联合创始人的标准是“齐心协力，能力互补”，可用以下三个标准评价打算授予股权的员工：

（1）他是用创业心态工作，还是打工心态。心态不是空口说出来的，主要看两件事——是不是积极工作、乐于补位；关键时刻能不能不拿薪水一起奋斗。

（2）他的能力和企业的核心竞争力是否匹配。

（3）未来能否成长为企业高管。

如果员工心态对、能力强、成长性好，没什么说的，全力培养。否则，就不要当作联合创始人来对待。

创业团队如何分配权益

1. 三权分立是基本原则

所有权决定了上市时的股权变现，分红权决定了有收益时的现金分红，决策权决定了经营管理中的控制权。这三种权益的内涵不同，附加的利益和权力也不同。

所有权以股权的形式体现，有利益，有权力，在上市时变现，变现周期最长，风险最高，但收益最大；分红权以薪酬+绩效分红的形式体现，有利益，没权力，随时变现，风险最低，收益固定；决策权以投票

权的形式体现，没利益，有权力，不能变现。

2. 理解不同角色关注的不同权益

公司内的角色包括：创始人，联合创始人，高管，员工，兼职者，顾问，资源提供方，投资人。不同的角色关心的权益也不一样。创始人的主要价值就是把三种权合理、动态地分给其他人。不同角色在不同阶段关心的权益也不一样：

·创始人：首先是保障自己的决策权，其次是保障所有权。

·联合创始人：联合创始人能够在经营中参与决策，因此主要是保障所有权，其次是保障决策权。

·高管：高管指的是非联合创始人级别，高薪诚聘的资深人士。高管想要的是合理的分红权和所有权。

·员工：员工首先关注的是薪酬，其次才是绩效，也就是分红权中的固定部分。

·兼职者、顾问：我们建议对于短期的兼职者、顾问用现金解决，长期陪伴创业者的用期权解决。

·资源提供方：资源提供方想要的是分红权和所有权。

·投资人：主要关注所有权，其次是决策权。

由于大家关心的权益不一样，三权分立之后，就有了灵活调配的可能性。

首先，决策权应该只在创始人和投资人之间平分，所有联合创始人和创始人签署一致行动人条款。其次，能用分红权，也就是现金报酬解决的，优先用现金报酬解决。现金报酬分成两类：固定报酬，也就是薪酬；可变报酬，也就是提成、绩效等；能够用可变报酬解决的，尽量用可变报酬解决。最后，才是所有权的分配，如表8–1所示。

表8–1 公司内部的权益分配

	所有权	分红权	决策权
创始人	有	底薪	有
联合创始人	有	底薪	
高管	有	固定+可变	
员工	有	固定+可变	
兼职者、顾问		可变报酬	
资源提供方	可以有	可变报酬	
投资人	有		有

三权分立具体怎么操作呢？所有权需要签署股权激励协议或股权投资协议，分红权需要在公司章程中约定，也可以签署劳动合同（兼职、顾问）或合作协议（资源方）；决策权收归创始人，主要是创始人和投资人之外的其他股东签署一致行动人协议。

股权分配本质上是一个“朝三暮四”的工作，其中的艺术大于技术，主要是看创始人有没有权衡利益和谈判沟通的能力，“三权分立”本质上是给创始人多提供一些谈判的砝码，具体怎么分，怎么决策，还要看创始人自己的决断。

3. 股权的动态分配

我们说股权分配的原则是“三权分立，动态分配”，所谓动态分配其实非常简单，在形式上，是一个股权的成熟机制；在内涵上，是把每个人获得的股权都和经营绩效挂钩。

成熟机制指的是股权的分期授予，常见的成熟机制有两种，一种是按时间分期成熟，另一种是按绩效分期成熟。

·按时间分期成熟：常见的成熟期是4年，也就是说，如果一个联合创始人拥有12%的股权，他可以每年获得3%，分4年获得全部股权。

·按绩效分期成熟：以达成某些特定的经营指标为目标，目标达成了就可以获得相应的股权，比如公司的经营目标是客户数量达到10万、100万、300万、500万，每达到一个目标，就可以获得一部分股权，最

终目标达成获得全部股权。

在实际操作中，对于联合创始人，一般采用的是按时间分期4年，与绩效挂钩，也就是分4年获得股权，但是每年获得的股份数量是跟绩效指标关联的，比如今年的绩效指标是客户数量达到10万，今年的成熟股权是1.25%。创始人和联合创始人可约定，如果年底客户数量在6万以下，不授予股权；20万以上，加倍给2.5%；那么6万~20万就可以按比例给。

这种做法是为了锁定联合创始人的工作时间，同时激励联合创始人努力提高绩效，包括创始人自己的股权也要签署成熟条款。读者可能会问，如果大家的绩效超额了怎么办？提前发放股权！那发完了怎么办呢？增发！

小结

本章我们讨论了团队的组建和股权的分配。团队的组建是创业者寻找突破点、快速突破过程中最主要的助力，因此我们详细地阐述了选择什么样的人、如何选人。

股权分配的核心价值是保护创业团队，对于公司的权益分配，我们认为“三权分立，动态分配”是创始人应该遵循的基本原则，具体操作还需要找一位职业律师。

第九章
创业之前读本书

创业能学会吗？在这方面，全球两个创业最发达的经济体——中国和美国的认知截然不同。在硅谷，一群理工科和商科出身的创业者与投资人，一直在孜孜不倦地探究和总结创业方法论。反观中国的创业环境，有人说创业者是天生的，有人说创业者是干出来的，有人说创业者要靠人脉，总之，创业是教不会，也学不会的。这种认知上的偏差导致对于创业方法论，或者说创业这件事的成功规律缺乏总结。

我们想打破这个观念，因此，我们总结自身实践经验，结合创业成功案例，总结了单点突破方法论，在本书的最后一章，我们详细阐述如何把单点突破与精益创业结合，梳理创业计划，希望能够帮助创业者在从0到1的过程中，走得更稳，走得更快。

本章核心：

1.精益创业：硅谷主流创业方法论

2.从精益创业到单点突破

3.用单点突破梳理创业计划

本书分为九章，三个部分，在第一部分“看客户”，我们用四个章节讨论了如何从客户需求出发构建商业模式：客户群是否精准？需求是否刚性？如何快速获客？解决方案是否有效？

在第二部分“看行业”，我们重点关注行业风口，以及竞争与竞合态势。所谓风口，就是大市场高速增长，帮助创业者也快速增长的黄金时代。我们探讨了如何“看天气”“看风向”“看风口”，并详细拆解了风口出现的四种路径。同时，我们探讨了创业者如何构建竞争优势、如何融入行业生态。市场趋势、竞争壁垒，这些是决定创业者能否成为独角兽的重要因素。

在第三部分“看团队”，我们讨论了如何构建人剑合一的团队。客户有刚需，创业者才能有生存的机会；市场有增速，创业者才能有做大的机会；团队有动力，创业者才能抓住这个大机会，把机会变成现实。

上述三个部分，解决的是一个共同的问题——创业过程中的机会选择。我们也介绍了一些创业案例的打法，但其目标还是为了说明如何找方向，在这个方向怎么打才有机会，并未涉及创业团队该如何执行的问题。

因此，在全书最后一章，我们就来讨论一下如何利用单点突破方法论，在创业开始前系统地梳理行动计划，帮助创业者在从0到1的阶段理清思路，使打法更精准。

创业能学会吗

创业能学会吗？在这方面，全球两个创业最发达的经济体（中国和美国）的认知截然不同。在硅谷，一群理工科和商科出身的创业者与投资人，一直在孜孜不倦地探究和总结创业方法论，特别是自2008年以来，精益创业已经成为美国创业领域的显学。

反观中国的创业环境，有人说创业者是天生的，有人说创业者是干出来的，有人说创业者要靠人脉，总之，创业是教不会，也学不会的。这种认知上的偏差导致对于创业方法论，或者说创业这件事的成功规律，缺乏总结。

创业能学会吗？我们常常用奥运会来打比方，奥运冠军是教出来的吗？是，也不是。创业如赛跑，能跑到第一的选手，一定要有过人的身体素质、科学的训练方法、持之以恒的训练，缺一不可；但如果没有体校教练教授科学的训练动作，纠正动作细节，提供营养饮食，督促学员挑战极限，只靠学员自身，能够成长为奥运冠军吗？

创业加速器从某种意义上来说，就是创业领域的体校制度，需要科学的创业方法论、实战经验丰富的教练、资源对接，还要有数据监控和闭环执行。科学的创业方法论，或者说一套准确清晰的思考逻辑和执行方法，是创业者起步的基础，是创业学前班。

那么，什么是科学的创业方法论？我们不如先看看硅谷，聊聊精益创业。

精益创业：硅谷主流创业方法论

精益创业（lean startup）在2008年由埃里克·莱斯（Eric Ries）首先提出，经过若干创业者的丰富和发展，目前已经成为硅谷通用的创业方法论和创业工具。

精益创业是一套思考、验证和迭代的方法，它的核心目标是解决一个问题——“创业公司如何不死”，或者换个说法，创业公司如何“立于不败之地”。

精益创业的回答是“试错”，用若干次快速、廉价、有计划的失败，来规避一次漫长、昂贵、痛苦的死亡。

推本溯源，精益创业有五个非常重要的思想来源，从这五个来源继承的精华，构成了精益创业的核心理念。

“假设—验证—认知”的科学思维

第一个，也是最根本的思想来源，是西方人的科学思维。精益创业把创业这件事看作像在实验室里面做实验。我们做物理实验的过程是提出猜想，设计实验，执行实验并记录数据，根据数据分析结果修正猜想。相应地，精益创业把创业看作一个“设计——验证——认知”的闭环

过程（见图9–1）。

我们在第一章谈到过事实和观点，创业者写在商业计划书里面的想法都只是观点，或者说是猜想，精益创业称之为“未经验证的假设”（unproved assumptions），我们觉得客户需要这个产品，我们觉得客户会付钱，这叫作“价值假设”；我们觉得通过口碑营销能够获客，这叫作“增长假设”。这些假设是真的吗？需要做实验验证，有时候结果证明我们是对的，有时候结果证明我们是错的，通过结果得到的发现，精益创业称之为“经证实的认知”（validated learning）。验证假设的过程是一个消除不确定性的过程，因此也是一个降低风险的过程。

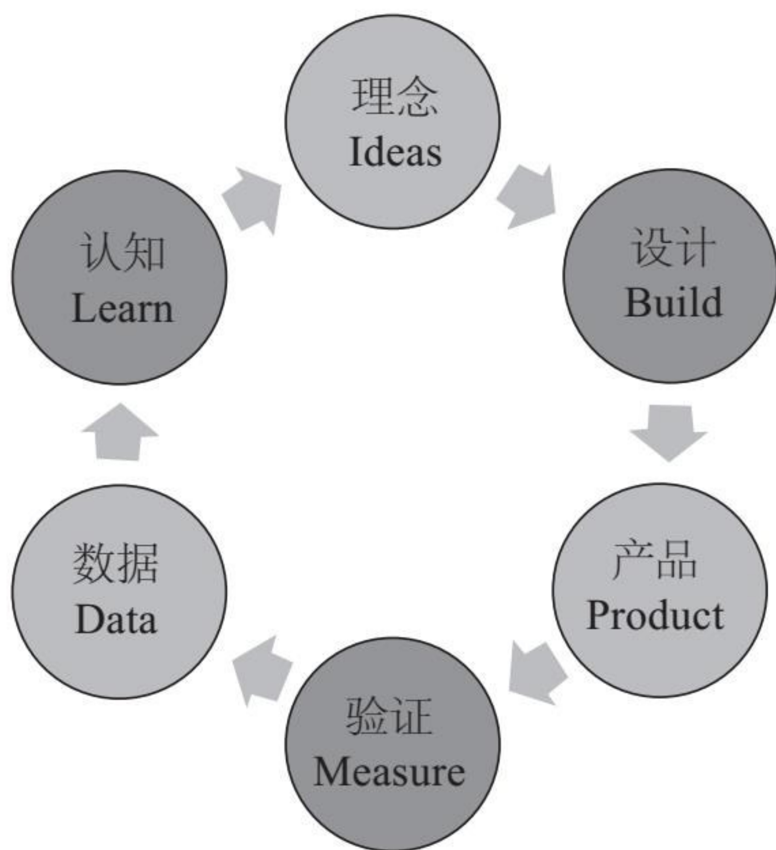


图9–1 精益创业“设计——验证——认知”闭环

种子客户开发与产品开发同步

为了验证假设，我们需要找一批种子客户来做产品测试。这一点是

精益创业的第二个重要思想，客户开发与产品开发同步进行，源自史蒂夫·布兰克（Steven Blank）在2005年出版的《四步创业法》（The Four Steps to the Epiphany）[7]。

四步创业法把创业总结为客户探索、客户验证、客户培养、创办公司四步，它的一个基本理念是“我们并不比客户聪明”，不要花费大量的时间和金钱把产品死磕到完美，而是要快速完成产品原型，提供给种子客户，在和客户的互动中逐步完善产品。为此，四步创业法还发明了一个词叫作最小可用产品（MVP），也就是开发速度最快、成本最低，但是能够充分体现我们对客户需求理解、体现产品特点的最小原型。

在客户探索过程中，重要的是找到客户需求和解决方案的契合点（problem-solution fit，简称PSF），换句话说，就是找到真实的客户需求，设计出解决方案；在客户验证的过程中，重要的是找到产品和市场的契合点（product-market fit，简称PMF），也就是验证产品是否能够有效满足客户需求。

精益创业的“设计——验证——认知”闭环，就是一个抽象化的客户探索——客户验证——转向闭环，在客户探索阶段，创业者寻找PSF设计解决方案，根据解决方案开发MVP产品，规划销售漏斗［参阅戴夫·麦克卢尔（Dave McClure）的海盗获客模型］；在客户验证阶段，则需要验证PMF、商业模式和销售路线图。如果找不到PMF，那么就需要转向（pivot），调整产品方向（见图9–2）。

用简单的画布快速梳理商业模式

精益创业的“设计——验证——认知”过程，解决了商业模式的验证，但是并没有解决另一个问题，那就是商业模式如何设计。《精益创业实战》的作者阿什·莫瑞亚（Ash Maurya）引入了第三个重要的思想来源——商业模式画布（business canvas），在此基础上提出了精益画布，帮助创业者在从0到1的过程中，用一张纸快速梳理商业模式。

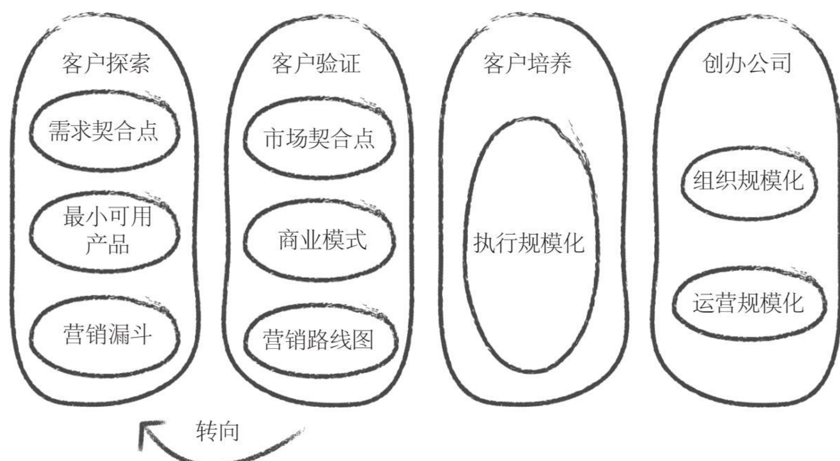


图9–2 客户开发方法［引自布兰特·库珀（Brant Cooper）］

精益画布在一张纸上呈现了创业计划相关的关键要素：客户，需求，竞品，卖点，解决方案，客户渠道，收入和成本，关键指标和竞争优势，这些要素组合在一起，就是企业的商业模式，或者说是战略。但它又比传统的战略分析大大简化，因此加快了创业者思考的速度。

在实践中，我们对精益画布做了少量调整，做了一份中国版精益画布，更加适合创业者，如图9–3所示，数字为填写顺序。

将这张画布填写完毕，按照如下顺序转化为PPT，就是一份逻辑相对清晰的商业计划书，可以用于创业者融资路演：

（1）封面：主标题公司名称，副标题价值主张。

（2）刚需：客户、需求、竞品、解决方案。

（3）优势：竞品（再次深入谈谈竞品的打法）、竞争优势。

（4）营销：获客渠道、市场空间、关键指标。

（5）融资：公司估值、融资规模。

<table>
<tr><td colspan="4">价值主张 & 卖点定位
5
对外宣传产品定位
一句话概括卖点
对内明确核心价值
相应的企业价值观</td></tr>
<tr><td>客户
1
目标客户群体：五类标签
早期采用者</td><td>需求
2
客户最需要解决的
一个问题</td><td>竞品分析
3
竞争对手如何满足客户需求?
客户还有哪些不满意的?</td><td>解决方案
4
我们如何解决用户需求
最重要的一个特性</td></tr>
<tr><td>获客渠道
8
获客渠道：私聊？广播？分享？
客户沟通话术</td><td>市场空间
9
客户规模：人群、增长率
市场规模：客单价、规模、增长率</td><td>竞争优势
7
团队配置是否具备竞争优势
S 如何构建有效的竞争壁垒</td><td>产品设计
6
产品功能/服务活动
包括哪些组合</td></tr>
<tr><td colspan="2">关键指标
10
产品/获客的核心指标
AARRR漏斗体系</td><td colspan="2">财务与现金流 （成本、收入、利润）
11
计算单次交易的边际收入、边际成本、毛利率
企业经营的本量利分析：固定成本、盈亏平衡点
企业经营的成本与费用：生产、营销、管理、财税</td></tr>
<tr><td colspan="4">公司估值 & 融资规模 12
公司估值：估值方法，承诺指标
融多少钱，用于哪些开支
关键指标里程碑</td></tr>
</table>

图9–3 精益画布（数字为填写顺序）

通过用户行为指标测量产品有效性

有了简便的商业模式设计工具，有了快速的验证方法，依然还有一个问题，就是在验证的过程中，如何设定预期，如何测量数据，如何分析数据，如何确定产品是否满足了客户需求，达到了目标，或者说，如何及时测量用户与产品原型的互动过程。传统的财务指标显然不能及时反映问题，因此，必须通过用户行为指标来监测产品的有效性，精益创业把这一指标体系称为“创新会计”（innovation accounting）。

从某种意义上来说，创新会计是对2000年互联网泡沫过程中拿用户数和点击量作为核心评价指标，并用这个指标吹牛造梦的纠偏。莱斯本人提出了黏性、病毒、付费三大增长引擎，但这一领域广泛被人接受的指标体系是500 Startups创始人戴夫·麦克卢尔提出的海盗指标（AARRR），如图9–4所示。

海盗指标包括五个部分：获取、激活、留存、付费、推荐。获取意味着客户知道了我们的产品；激活意味着客户开始使用，这时初体验至关重要；留存意味着客户长期重复使用我们的产品；付费则是从免费服务到付费服务的转化；推荐意味着口碑获客。这五个指标，本质上是一个营销漏斗，创业者通过关注每一层的流量和转化率，判断产品有效性和需要改进的地方。

关于创新会计，读者可以参阅阿利斯泰尔·克罗尔（Alistair Croll）和本杰明·尤科维奇（Benjamin Yoskovitz）所著的《精益数据分析》[8]。

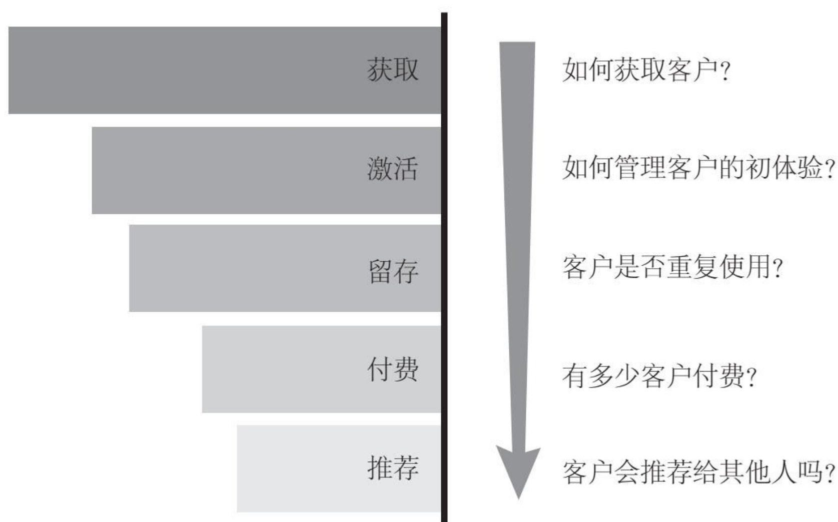


图9–4 海盗指标（引自davemcclure.com）

减少浪费，节约成本

基于科学思维，快速设计商业模式，快速寻找种子客户，基于数据测试分析，这些举措能够加快创业的速度，降低创业的风险，但为了让创业企业“立于不败之地”，精益创业还有最后一个重要的原则——省钱。越省钱，越安全。

精益创业节省开支的核心思想是减少浪费，也就是降低无效工作量。这一思想来自制造业的精益生产。制造业最大的浪费是存货和中间产品，我订购了生产1 000件产品所需的原材料，生产了500件产品，只卖出去200件，因此我压了500套原材料，300件产品，这些东西如果不能在一个时间周期内卖出去，就是浪费。因此，精益生产创造了拉动式生产，只在有订单需求的时候，快速高效地生产对应数量的产品。

对于创业者来说，尤其是软件业、服务业的创业者来说，并没有显性化的库存，没有一堆板条箱摆在库房里，但是隐性化的库存和浪费同样比比皆是：对于软件业来说，代码就是基本的“中间产品单元”，开发出客户不需要的功能，这就是库存；对于服务业来说，人力资源，准确地说是“人时”，就是基本的中间产品单元，服务员闲着没有客户上门，

这就是库存。为了降低库存，就要消灭无效工作量，就要根据客户的需求，精准地创造产品。

对于初创企业来说，往往只有三五个人、七八条枪，主要的成本开支是人力成本，目标管理和时间管理就是财务管理的核心，做对的事情，赶快去做，与目标不相关的成本尽量节省，就是省钱。

知道了怎么省钱，接下来的问题就是有衡量目标吗？要把开支压缩到什么程度？创业早期的基本原则是，确保企业能够活到找到产品和市场的契合点的时候。因此，需要计算一下手头的库存现金，计算一下每月的收支，算算企业还能支撑几个月，算一算每完成一次“设计——验证——认知”的循环需要多久。

小结

每个企业都渴望成功，通向成功的前提是立于不败之地，为了立于不败之地，就要有计划、有方法、快速、廉价地做一系列试错，小败而后小胜，小胜而后大胜。

精益创业的方法论深深植根于西方的理性思维和科学教育，它基于“假设——验证——认知”的闭环迭代方式，用画布来快速定位战略，种子客户开发与MVP产品开发同步，通过用户行为指标来判断产品有效性，以便达到减少浪费、节约成本的目的。

其实我们非常熟悉精益创业的基本信条——实事求是。精益创业认为创业者并不比客户聪明，也没有能力教育客户，我们能做的就是发现市场上的需求或潜在需求，验证这个需求是真实的，然后努力满足这个需求。

精益创业不仅适用于创业企业，其实也适用于所有创造新产品、新服务、新模式、新流程的场合，它是我们早已习惯的“实事求是＋试点推广”的升级版本。

精益创业是准确可行的，然而精益创业不是万能的，这也是我们撰写本书的动因之一。

从精益创业到单点突破

精益创业不是万能的

没有精益创业是万万不能的，但是精益创业并不是万能的。作为一个创业方法论，精益创业最大的问题是不能改善创业者对商业的理解。

什么叫作对商业的理解呢？通俗地说，它回答的问题是：商业是什么，我们这行是干什么的，此时此地需要干什么，我们接下来应该干什么。它是对商业社会现象和规律的认知，体现了创业者的视野和思维。

事实上，精益创业也没有打算解决这个问题，它只是一套有效的工作流程，如果说创业就像茫茫黑夜漫游，那么精益创业只是一把盲杖，用盲杖探着走，遇到坑能早点发现，不会摔得很惨。精益创业解决的是创业企业的管理，是管理学知识；没解决创业企业的商业模式，不是经济学知识。管理学解决效率问题，经济学解决方向问题，换句话说，视野决定往哪儿走，盲杖探路走得稳。

精益创业不解决方向问题，它认为方向是在探索中由创业者自己找到的。想游泳，就跳海，能活下来的，都学会游泳了；没学会的，只能怨自己能力差。还记得当我们去融资时，有位投资人诚恳地对我说，“有些创业者不应该活下来”，听完这句话，空气都凝固了。

一个残酷的现实是，在中国的创业者市场上，大量创业者并未受过严谨的精益创业训练，也没有受过严谨的商业知识训练。这些知识学校没有教，企业培训时也不会教，只有靠自己在工作中学习和积累。但是，能够积累商业直觉的岗位并不多，无非是产品经理、营销策划和销售，能够积累精益创业经验的岗位更加少之又少。这导致大量的创业者在跳海之前并没有充分积累和准备。

为什么这个残酷的现实没有被重视和解决？更残酷的现实是这些创业者的死活其实并没有人关心，因为大家觉得他们“不应该活下来”。

迷失方向的创业者，往往不知道自己在干什么

精益创业解决效率问题，商业认知解决方向问题，只有效率，没有方向，创业者就如同盲人骑瞎马，经常会迷路，出现各种各样的问题。在商业模式设计阶段，我们经常看到以下几个问题。

1. 盲目追逐一个风口，而抓不住客户刚需

“我们要做大数据”，然而大数据满足什么需求呢？再大的市场，也需要找到一个尚未被完美解决的需求、一群有需求的客户，才能切入进去，换句话说，就是找到市场的突破点。

2. 选择错误的赛道

比如在走下坡路的行业做企业服务，自己做得很辛苦，但业绩增长缓慢，变成僵尸企业；或者在已经出现巨头的市场正面对抗拦路虎，又没有差异化竞争优势，死于客户流失；或者贸然进入自己不熟悉的领域，学习成本过高，开发进度延误，获客速度缓慢，死于现金流断流；或者选择了一个很难规模化的行业，做着做着就遇到了天花板，最终小富即安。

所有这些结果，原因都是对市场不够了解，对行业不够了解，没有看懂风口。

3. 多点齐发

“我们认为消费者早上起来有吃包子的刚需，所以想开一个早餐馆卖包子和饺子，还有面条、油条、蛋炒饭、麻辣小龙虾”，多点齐发体现的还是抓不住单点，缺乏自信，所以什么都想做，用加法原则掩盖对客户刚需的茫然。能不能一次只做一个功能？一心一意把一件事做到极致？

4. 盲目模仿他人的商业模式

找到突破点之后，创业者还需要设计商业模式，确定企业战略，包括产品的设计、团队的组织、获客渠道、闭环节奏，这些都是需要考虑的。但我们常常看到创业者盲目套用别人的打法，别人做平台，他也做平台，这其实反映了创业者的商业逻辑是混乱的，往往是对客户需求的理解、对市场供求矛盾的理解还不够。

例如，找钢网做成了B2B交易平台，那么找门窗网能不能做成B2B交易平台呢？找塑料呢？找芯片呢？找箱包呢？找女装呢？找苹果呢？找饮料呢？找保姆呢？找医生呢？找投资人呢？创业者能分清楚哪些市场可以出现交易平台，哪些市场不能，每种交易平台分别致力于解决市场的什么供求矛盾吗？如果没想清楚，为什么要复制“找某网”模式呢？这不是刻舟求剑吗？

商业模式设计完成之后，在产品开发和验证中同样存在许多问题：

1. 逻辑混乱，也就是纸上写的计划和实际做的行动不一样

比如，设计产品的时候想的是做高端服务，获客的时候转念一想，自己最熟悉草根，还是主打低端市场吧。低端客户不喜欢产品功能，那再增加低端客户喜欢的功能项吧。竞争对手出了一个新功能，我们也来模仿一下吧。最终把产品做成了四不像，不伦不类。

如果在设计商业模式的时候没有想清楚突破点，没有围绕突破点设计战略方案，在执行中就会出现东一榔头、西一棒槌的逻辑混乱，更可怕的是，某些创业者不认为这是逻辑混乱，而认为这是正常的试错。

2. 方向混乱，往往体现在产品验证和转向中，由于缺乏商业认知，陷入茫然和纠结的境地

市场指标不好，是我们执行不到位，还是商业模式有问题？执行不到位就需要加压强力执行，商业模式错误则需要悬崖勒马及时转向。这是两个完全相反的方向，到底应该怎么想、怎么做？

如果需要转向，怎么转？是客户群定位的问题？是需求不够刚性？是产品没做好？是获客渠道不对？是团队能力有问题？还是赛道选错了？创业团队经常因为这些问题争吵，吵着吵着就分手了……

3. 其他商业模式设计中存在的问题也会体现在执行过程，比如多点齐发、盲目模仿等

凡此种种，都是由于缺乏商业知识和商业思维的训练导致的，更加令人遗憾的是，大量的创业者觉得“我的思维和知识也就这样了”，因此不去致力于治本，而是寻求治标，“有没有什么办法能让我迅速做到10万用户？”有啊！刷单啊！但这有意义吗？

有些创业者有些着急，他们要方法，不要方法论；爱价值，不爱价值观。这些混乱的问题和它们带来的混乱声音，让创业这件事更加扑朔迷离。

所以你应该读这本书

在上一节中，我们列举了许多问题，绝大多数问题我们都遇到过，亲身感受，鲜血淋漓。本书就是在精益创业的框架上，致力于帮助创业者初步建立对商业社会的理解，总结商业现象，理解背后的商业规律。

本书共九章，除去首尾，每章分别阐述了如何细分客户群体，如何看待需求，如何获客，如何闭环执行，如何观察风口，如何应对竞争，如何组建团队。这些是我们认为在创业从0到1阶段至关重要的七件事，在每件事中，我们都围绕一些商业案例，阐述了这个领域相关的一些原理，以便帮助创业者建立对商业社会的基础认知。

在本书中，我们糅合了很多领域的知识，包括经济学、心理学、市场营销学、消费者行为学、组织行为学、群体动力学，等等。本书作者都是一些爱读书和爱思考的人，我们既曾走在创业的路上，也曾经作为投资人帮助创业者，在日日夜夜的思考和求索中，我们把学过的理论、对世象的观察、自身的感悟融为一炉，力求让本书能够用极为简洁的方式，总结每一个领域的商业原理和我们对趋势的观察，最重要的是，帮助创业者建立一套思考逻辑。

创业就像漫游于茫茫黑夜，精益创业是一根盲杖，它并不能帮助创业者理解商业现实中发生了什么，而我们在盲杖上装了一盏灯，形成了自己的创业方法论：单点突破。希望本书能够帮助创业者解决方向问题，找到突破点，形成逻辑清晰的打法，组建具有竞争力的团队，最终走向创业成功。

用单点突破梳理创业计划

知行合一，在本章的最后一部分，也是本书的最后一部分，我们探讨创业者如何使用单点突破方法论梳理自己的创业计划。

我们刻意使用了“创业计划”这个词，而没有用“商业计划”，是因为我们觉得，目前创业者对“商业计划书”也有一些误读。顾名思义，“计划”是给自己看的，“商业计划书”是创业者对未来的规划和行动方案，而不仅仅是一份用于融资的营销文案。商业计划解决的本质问题是企业如何生存和盈利，也就是“怎么赚钱”，它会影响到产品设计、营销和销售管理、团队配置、绩效管理和企业文化（见图9–5）。

相应地，创业就是首先发现市场上的突破点，看到创业机会；其次围绕突破点设计一套打法，形成战略方案；最后根据打法制订自己的行动计划，并根据计划步步执行。接下来，我们就围绕突破点、打法、行动方案三个层面来进行总结。

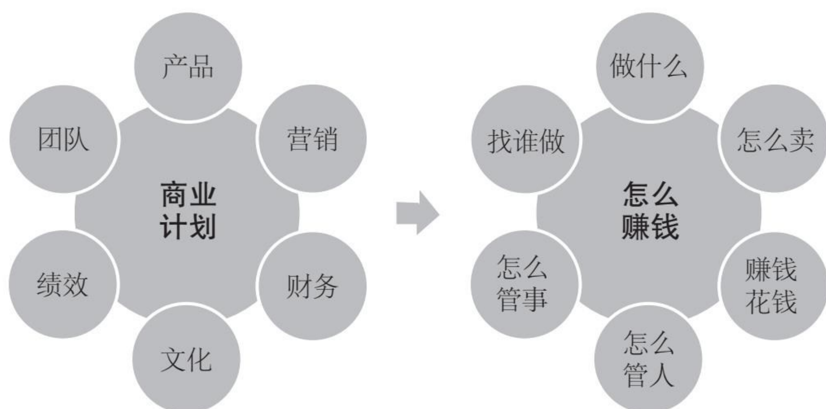


图9–5 商业计划是企业的行动方案

单点突破：寻找创业机会

1. 单点突破的思考逻辑

在本书第一章中我们说过，创业机会是“看”到的，不是“想”到的。在一个市场上，创业机会是客观存在的，而决定创业者命运的第一步，就是找到创业机会。这个创业机会，就是创业者打开市场的突破点。这个突破点，只有一个（一个客户，一个需求，一个产品，一个渠道），越聚焦越好。

如何找到创业机会，我们还是按照“举一反三”，把它分成三步来看：客户需求是真的吗？客户需求可以满足吗？我能满足客户需求吗？

（1）客户需求是真的吗？

创业者寻找突破点的第一步，是找到一个真实的、特定客户的特定需求。这个问题又可以细分为相互关联的三步：客户细分、需求刚性和竞品现状。

①客户细分（参见第二章）。

·客户是谁？能否用标签和画像来描绘客户？

②需求刚性（参见第三章）。

·需求是什么？能否用频次和强度来描述需求？

·能否描述一个鲜活的需求场景？

③竞品现状。

·目前客户是通过什么方式来满足需求的？

·有哪些替代方式能够满足客户的需求？

·客户有哪些不满意的地方？

（2）客户需求可以满足吗？

如果客户需求是真的，那么创业者需要解决的第二步是，探究这个需求没有被满足的原因，判断通过什么方式满足。这个问题可以分成相互关联的三个问题：

①市场空间（参见第六章）。

·判断市场空间：市场规模、集中度、增速、多点连接。

·判断市场类型：存量市场，还是增量市场。

②竞争对手（参见第六章和第七章）。

·列出直接竞品和间接竞品。

·绘制直接竞品、间接竞品的价值链，绘制整个行业的价值网络。

·列出主要竞争对手（包括直接竞品和间接竞品）服务的客户群体，满足的客户需求、商业模式和竞争优势。

③风口路径（参见第六章）。

·判断市场类型：存量市场，还是增量市场。

·存量市场看竞争：

■能不能提供一个更好的产品或服务？

■能不能重构价值链，提供能够满足需求，但更廉价的产品或服务？

·增量市场看爆发：

■如果是新客户，看客户规模增速，市场是否在爆发前夜？■如果是新需求，判断商业可行性，以往没有被满足的原因是什么？一旦需求得到满足，有没有可能带来爆发性增长？

·总结：市场的供求矛盾是什么？影响供求矛盾的驱动力是什么？

（3）我能满足客户需求吗？

如果客户需求是真的，市场够大，也能找到风口路径，对于创业者来说就需要思考第三个问题：我们如何满足客户的需求，能否战胜市场上90%的人？

①解决方案。

·根据客户需求、竞争对手和风口路径，提出我们的解决方案。

·基于解决方案，总结我们的核心竞争优势、长期竞争壁垒。

·基于解决方案，提出我们的价值主张和独特卖点。

②竞争优势（参见第七章）。

·列出我们的竞争优势：是否找到了差异化的突破点？

·列出长期竞争壁垒：

■行业的供求矛盾是什么？是否长期如此？

■行业的核心竞争力是什么？

■我们的竞争壁垒是什么？规模？技术？品牌？时间价值？规模价值？

③人剑合一（参见第八章）。

·因人合剑：判断创始人是否在这个领域具有竞争优势。

■创始人是否具备行业经验，对行业的理解是否超过了90%的人？

■创始人的能力是否与核心竞争优势相契合？

■创始人是否具备与解决方案相关的资源？比如客户、供应链和技术？

·因剑合人：根据竞争优势组建团队。

■能否组成一个最小可用团队，具备竞争优势，且覆盖核心职能？

综合考虑这三个问题之后，创业者才能确定这个机会真实存在、这个机会可以解决、这个机会是属于我的。我们在第一章谈到，寻找突破点要讲清楚三个故事：客户的故事，行业的故事，团队的故事。上面这一系列问题，就是对这三个故事的详细拆解。能把这一系列问题用三个故事讲明白，所有的表述都以“经过验证的认知”为依据，最终落实到一个“单点”，这样的创业机会才是值得创业者辞职下海、抛妻别子、夜以继日去追求的。

我们知道了寻找突破点需要回答上述问题，需要讲清楚三个故事，但是如何回答这些问题呢？方法也很简单：走出门去，找人聊天。

想知道客户的情况，就去和客户聊天，在客户身边观其行为，听其声音。

想知道竞品的情况，就去和竞品公司人员聊天，以投资人身份去拜访CEO；以求职者身份去竞品公司应聘并工作一段时间；以客户身份体验竞品的服务；和竞品公司的基层员工聊天。

同理，想知道产业上下游的情况，就去和上游供应商、下游渠道聊天。

最后，想知道自己的情况，就和团队一起聊天，在纸上做战略推演，画产品原型。

优秀的CEO，只要不自我欺骗，一定可以在这个过程中了解客户、竞品和自己。客户的聚合就是市场，竞品和上下游的聚合就是价值链，少量的案头工作（读行业报告）、大量的野外工作，是做行业研究和寻找突破点的根本。

找到突破点后，我们建议创业者用最简单易懂的语言，从上述三个问题中摘取出如下七句话，写在每天能看到的地方，后续商业模式的设计、日常创业的执行，都需要反复回到这七句话，所有需要决策的问题，看一看这七句话，就能做出判断：

（1）我们的客户是谁？

（2）客户的需求是什么？

（3）我们最主要的竞争对手的目标客户群、需求、商业模式和竞争优势是什么？

（4）我们的解决方案是什么？和竞争对手之间的差异是什么？

（5）我们的核心竞争优势是什么？竞争壁垒是什么？

（6）我们的价值主张是什么？

（7）从我们开始创业到今天，有哪些情况发生了变化？这些情况对我们选择的创业突破点会有哪些影响？

2. 需要这么复杂吗？

有些创业者一定会问，需要这么复杂吗？创业机会都是特别简单、显而易见的啊？比如美团，团购更便宜，多简单啊？比如淘宝，搞个在线集贸市场，让天下没有难做的生意，多简单啊？比如小米，做个便宜的手机，多简单啊？比如微信，用网络发短信和语音不要钱，多简单啊？啰啰唆唆写这么一大堆，写着写着就把自己绕进去了！创业机会就是直觉型的，不需要研究这么多！

首先，我想说明的是，好的商业模式一定是简单清晰的，如果一个商业模式里面涉及四五个利益相关方、七八种交易关系，一定说明这个逻辑不对，说明创业者还没有去伪存真，应该把不重要的利益相关方和不重要的交易关系统统去掉。

但是，好的商业模式的思考过程一定是复杂的，因为要在既有的产业价值链中找到一块属于自己的位置，首先要对市场（客户＋需求）、行业（价值网络）、竞品（三只老虎）了如指掌，然后才能选择自己的定位。这就像解题一样，解题的过程是绞尽脑汁的，可是一旦得出解法，回头看都是简单干净的。

我们把商业社会想象成一个巨大的黑暗森林，里面到处是老虎，每只老虎都有自己的地盘，但你不知道有哪些老虎，不知道哪些地盘有老虎盘踞，也不知道哪只老虎跑得快，哪只老虎力气大，现在作为一只初生的小老虎，想在黑暗森林中打下自己的一块地盘，你觉得这件事容易吗？

最后，如果创业者在寻找突破点的过程中迷失了，把自己绕进去了，也许说明你的思维能力还不够，或者对行业的研究还不够深入。对行业熟悉的创业者，积累了大量感性的经验，往往会跳过理性的思考和推导，直接得出结论；如果创业者对行业没有那么熟悉，我们还是推荐您按照这个逻辑，多看多问，对行业做一些深入的研究。雷军先生说，战术上的勤奋不能替代战略上的懒惰，我们也觉得“慢看快打”比较好，今天多花些时间，是为了明天节省更多的时间和金钱。

七个元素：构建战略方案

找到突破点之后，创业者需要围绕突破点形成一套打法，也就是商业计划。有些读者可能会混淆“商业模式”和“商业计划”，我们认为商业模式主要解决的是企业与外部的交易关系，是企业与外部利益相关方的交易结构；商业计划主要解决企业内部的行动一致性，可以说是企业内部利益相关方的交易结构。为了避免混淆，同时也为了避免和大众心目中的“商业计划书”（融资路演文档）混淆，我们在下文中用“战略方案”替代“商业计划”。

战略方案包括七个元素：产品设计、获客渠道、盈利模式和财务管理、团队配置、融资规划、绩效指标、价值观。其实就是围绕突破点确定我们在图9–5中标出的六件事：做什么，怎么卖，赚钱花钱，找谁做，怎么管事，怎么管人。

1. 产品设计

根据客户需求和解决方案设计产品，通常会采用以用户为中心的设计方法论，基于用户体验地图（UEM）设计产品和服务，本书不再赘述。

单独强调一点，定价是产品的一部分。很多创业者总觉得我的产品可以先免费，客户量上来再收费，这是绝对行不通的，客户永远会低估一个免费产品的价值，永远会说："你们不是免费的吗？怎么忽然收费了？奸商！我不用了！"

可行的方式有几种：一是基本产品免费，增值产品收费；二是从一开始就收费，但是通过折扣或返还等方式，给客户优惠；三是以公测的名义，设置免费期限。

2. 获客渠道

根据客户标签，设计获客渠道（私聊、广播、分享）。需要注意的是，产品设计往往需要适应获客渠道的设计，比如通过分享渠道获客，那么产品规划中就需要考虑分享机制。

对于每一种获客渠道，都需要监测它的获客速度（客户量）、获客成本（每客户成本）和质量（客户留存、活跃、付费率）。从长期来看，一个好的商业模式的获客成本需要逐渐降低，这样才有比较高的盈利空间。

3. 盈利模式和财务管理

在本书中，我们几乎没有讨论与利润和财务相关的内容，主要是因为在从0到1阶段，利润往往不是创业者关心的核心问题，在客户数量和营收没有上规模之前，关注利润反而很可能是有害的。

但企业经营的目标是赚钱，短期不赚钱，是为了长期赚更多的钱。盈利模式的本质并不复杂，我们用三个公式来推演一下盈利模式：

利润＝收入－成本

收入＝客单价 × 购买频次 × 客户数

成本＝固定成本＋管理费用＋财务费用＋（获客成本＋生产成本 × 购买频次）× 客户数

我们知道企业的三大费用是营销、管理和财务，出于简单起见，我们假定营销费用和客户数量相关，也就是获客成本乘以客户数，财务费用和管理费用暂时计入固定成本，因此，我们进一步写出如下公式

利润＝收入－成本

＝[（客单价－生产成本）× 购买频次－获客成本）× 客户数－固定成本

对企业来说，盈利就是收入大于成本，要想做到这一点，就必须迈过三道大关：生产成本、获客成本和固定成本，我们会发现：

（1）长期来看，如果客单价不能高于生产成本，那就永远无法盈利，即企业盈利需要满足如下条件：

客单价＞生产成本

①客单价如何提高？从历史上来看，除了奢侈品和收藏品这种逆天涨价的行业，其他产品随着时间推移、竞争加剧，客单价都会逐渐降低，因此在不考虑多品类相互贴补的情况下，一开始客单价就需要比生产成本高，换句话说，有毛利。

②我们所说的“生产成本”，指的是每生产一件产品并把它交付给客户的成本，经济学上也叫“边际成本”。以送餐为例，生产成本包括原材料、炒菜成本、包装成本、送餐成本等。

信息产业（数字化内容，比如软件、游戏、音乐、视频、电子书、新闻等）的生产边际成本为0，但是其他行业（比如农业、制造业、服务业）在测算利润的时候都必须考虑生产成本。降低生产成本的主要方式是扩大规模，以便借助规模采购的优势挤压上游供应链。

（2）如果客单价比生产成本高，也就是每卖出一件东西都有钱赚，接下来就需要考虑获客成本。长期来看，客户全生命周期利润必须大于获客成本，也就是需要满足如下条件：

（客单价–生产成本）×购买频次＞获客成本

在这个环节中有三个因素需要考虑：毛利（客单价减去生产成本）、购买频次和获客成本。

①毛利：高毛利产品，利润更高，因此要想办法提高定价，压缩生产成本。

②购买频次：复购频次越高，利润越高，因此能够高频复购的品类是好的品类。

③获客成本：获客成本越低，利润越高。在私聊、广播、分享三种获客渠道中，只有基于分享的口碑传播能够做到大规模低成本获客，因此分享是获客的重要手段。分享最廉价的形态是“发朋友圈”，稍微贵一点是“分享拿红包”或者“转发抽奖、集赞赠礼”（在微信中已被禁），更昂贵的模式就是直销了。

需要说明的是，如果客单价足够高，频次足够高，即使获客成本不下降，也能盈利，这也是大量企业依然在百度搜索引擎优化（SEO）、腾讯广点通、淘宝直通车这类付费广告上花大价钱的原因。

（3）最后，就是在企业的存续期内，营业利润之和必须大于固定成本，即满足如下条件：

（客单价–生产成本）×购买频次–获客成本×客户数＞固定成本

首先声明，在这个公式中，左端和营业利润的标准公式相比还相去甚远，但我们想表达的含义是，长期来看，从客户身上赚来的钱，必须大于每年的财务费用、管理费用之和，再加上产品研发所需要的固定成本。这个公式中的核心因素就是客户数和固定成本。

①固定成本，我们用“固定”这个词，表明它和客户数量不线性相关，此处包括了管理费用、财务费用、固定资产和无形资产的成本（例如产品研发投入）等。要想降低这些成本，就需要做到现金流健康、高效率、轻资产。会计学和管理学有大量研究成果和案例可参考。

②客户数需要上规模。

以上是我们对利润的简单探讨，对于创业企业尤其是互联网企业，在高增长、轻资产、高毛利的前提下，分析利润主要看盈利模式；但是对于传统企业，或者互联网+企业，当进入到成熟期之后（B轮及以后），往往还要用传统的会计手段来评估，比如净资产收益率（ROE）、市盈率（PE）、企业价值倍数（EV/EBITDA）等，这些指标有成熟的计算和评价方法，会计师都很熟悉，不再赘述。

我们关注利润这个指标，主要是因为企业要存续就必须盈利，这是企业经营的终极目标。但在企业经营过程中，现金流常常是比利润更加重要的指标，是创业者每月要考虑和管理的指标。有利润，或者虽然今天没有利润但是明天有利润，这件事情才能做；有现金，这件事情才能活下来。现金流是生活中的苟且，利润是诗和远方。

现金流有很多种来源，如经营来的、融资来的、借债来的、偶然来的（政府补贴或卖了块地），也有一些去处，如支付员工工资、买原材料和服务、买设备等。初创企业现金流的管理，尤其是在资金短缺的情况下，决定了企业的生死存亡，我们建议初创企业至少要做以下几件事。

（1）请一个财务主管。

一般企业财务管理为了防止贪污，要求“钱账分离”，也就是会计和出纳必须分开，一个是记账的，另一个是取钱发钱的。对初创企业来说，两个人成本太昂贵了，往往会让行政兼出纳，请代理记账公司做会计。这样做是可以的，但会缺少一个重要的风险预警——做现金预算表（参见后文）。因此，我们建议初创企业聘用一个财务主管，或者请一个创业者熟悉和信任的人来兼任财务主管，定期（比如每周）核对账目。

（2）做现金预算表和现金流量表。

现金预算表就是企业接下来一段时间的付钱计划，列出什么事要付钱、付多少钱、什么时间要付钱。现金流量表是企业现金流入和流出的记录。对于初创企业来说，现金预算表更加重要，财务主管不可或缺的职责就是做好现金预算。

现金预算没管好，企业就会突然发现账面上的钱不够发下月工资了。怎么办？赶紧把百度推广停了，把员工招聘停了。欠供应商的钱先拖着，就说老板出去度假了没法签字。老板也不能在公司待着了，赶紧出去融资、借钱、卖房子吧。

（3）控制应收账款的账期。

所谓应收账款，就是产品交给客户了，客户还没付钱。从交货到付钱的间隔时间，就是账期。2B项目经常会遇到应收账款的问题，原因多半是大客户付款流程长，合同审查严，小客户现金流紧张，能拖就拖。

不难理解，账期一拖长，企业现金流就紧张了，账期不可控，企业风险就高了。理论上，企业可以做保理业务，就是拿应收账款做抵押，找保理公司贷款，保理公司同时也会承担催收的职责，但往往保理公司不会接初创企业的小单子。理论上，企业也可以发律师函，打官司，起诉对方要求付款，但诉讼和执行的时间成本太高。在实际操作中，催账是一门艺术，各种手段都有，因地制宜。

对于催账这件事，应该防患于未然，行业传统的模式一般是定制开发、系统集成，导致客单价高，后付款自然会带来回款问题。互联网SaaS（软件即服务）模式基于云服务，客单价极度降低，所以可以做预付款，自然就消灭了应收账款问题。

依然采取传统模式的创业者怎么办呢？2B企业销售主要靠客户经理，把客户经理的奖金和提成跟回款挂钩，而不是跟签单挂钩，这是最基本的做法；其次就是对客户的背景进行调查和管理。

（4）买点余额宝。

初创企业现金管理的另一个注意事项，就是在账面上有盈余现金时能不能创收。这时，现金预算表和现金流量表的规划就变得极为关键，如果能够算出一段时间内企业经营需要的现金数量，那些三个月、六个月用不上的钱，就可以买一些无风险的理财产品，比如余额宝。

4. 团队配置

团队配置的核心是基于“人剑合一”的原则选人和分权，在第八章中我们讨论了选人和分权的基本思路，不再赘述。

5. 融资规划

很多讨论创业的书籍都把“融资”作为极其重要的一个目标来阐述，也常常听说CEO的职责就是“找人，找钱，找方向”——虽然真实情况绝非如此。因此，我们也未能免俗，接下来谈谈创业者如何合理规划融资。

创投这件事，本质上是资产和资本的交易。创业者创造了一个具有盈利能力的资产，投资人付出资本，购买资产。

既然是交易，就能用市场规模和供求矛盾来理解。在市场上，投资人是买家，是需求端；创业者是卖家，是供给端。短期来看，市场规模受需求端影响，长期来看，市场规模受供给端影响。

投资人买资产是为了卖掉挣钱，但股权这种资产的特性是风险高、定价难、变现周期长，主要靠投资人的经验和判断力人为筛选项目。因此，长期来看，市场的供求矛盾是“供需两旺，通路不畅”，交易匹配效率是市场的核心痛点。

因此，作为创业者，在市场上首先要保持平和的心态，把融资看作和投资人之间缔结交易，而不是抱大腿找钱的关系；其次，要主动提高交易匹配效率，也就是选择适合你的投资人。在实际操作中，要考虑四件事：算钱，找人，聊天，跟进。

（1）算钱。

创业者通过出售股权来融资，因此，就要考虑两个问题：融多少钱，出让多少股份。

融资额度是根据现金预算做出来的，是算算看要花多少钱，这一轮融资之后，在最坏的情况下能坚持多久，然后决定融多少钱。

出让多少比例的股权呢？一般来说，早期融资每轮不超过20%，否则会过度稀释，但在20%以下具体出让多少，就取决于公司的估值。参见如下公式，假如一家初创公司天使轮融资估值1 000万元，融资200万元，那么就需要出让20%的股份。

出让股权比例＝融资额度/公司估值

估值相当于市场对创业企业的定价。在早期，也就是种子轮和天使轮，由于创业企业的商业模式还没有得到验证，所以基本上是按照市场上的平均价格上下浮动来定价；在A轮以后，创业者已经有了运营数据，估值会根据财务和运营数据来完成。

很多创业者纠结于估值，在心态上觉得我是在“卖”公司，卖便宜了或者卖贵了。从过来人的角度出发，我们比较相信佛家讲的一句话，“菩萨畏因，众生畏果”，估值是“果”，企业是“因”。

对于种子轮和天使轮的创业者，其实估值并不是核心问题，重要的是把钱拿到，把企业经营下去，某轮估值太高反而会影响下一轮融资；对于A轮以后的创业者，估值和对赌都是围绕经营数据展开的，同样的数据能讲出故事来固然好，但自己讲的故事还得自己圆，还是企业经营更重要。

（2）找人。

每一个投资人都有自己的投资哲学，也有自己熟悉的领域。我们说过创业者要“主动提高交易匹配效率”，就是找到熟悉你这个领域、喜欢你这类创业者的投资人。

怎么找？如果你已经融过了天使轮，并且是天使机构或者圈内的天使投资人投资的，那就不用操心了，投资人会带你拜访下一轮投资者。如果没融过资，或者种子、天使轮是亲友、企业家投资的，那么就需要对投资圈做梳理和陌生拜访。

梳理投资人要建立三个基本分类：轮次，赛道，风格。以天使轮融资为例，首先把市场上投天使的个人和机构挑出来，然后看投资人的背景、关注方向和以往投过的项目，是不是投过同一赛道的项目？在一个赛道喜欢投多个项目，还是少而精？最近在关注哪些赛道？最后通过投资人的公开言论以及投过的项目，判断投资人的风格：是感性的还是理性的？喜欢投社交还是电商？看项目的逻辑是什么？

选定目标投资人，接下来就需要发动各种关系联系到他。投资圈非常小，极度看重人际关系和信用背书，人脉是比较有效的途径。

最后我们谈谈融资顾问（FA）和骗子的问题。

融资顾问可以认为是创业者的融资中介，会帮助创业者在短期内快速见到大量投资人，如果融资成功，则收取融资额的2%~3%作为中介费用，但市场上的融资顾问一般不接小单子，而是喜欢A轮以后的项目。

市场上还有一些神奇的公司，搜索关键词“找融资”，就会发现这些神奇的网站，号称可以帮你对接徐小平、李开复等顶级天使投资人，注册之后网站客服会快速给你回电，推荐8 800元的套餐，或者12 800元的闭门路演套餐。一看这个套路就知道，这是赤裸裸地过来收智商税的，但是我们居然也碰到过受骗上当的创业者，真是让人无语。

（3）聊天。

与路演相比，其实我们觉得，创业者与投资人的一对一聊天反而是更加重要的环节。在这个环节解决的核心问题是如何说服投资人。

市场上的投资人大致有两类导向，早期（种子、天使）投资人是鲜明的需求导向，也就是看这个项目是否存在刚需，市场空间是否够大，团队是否具备竞争力。主要看的是“人”和“事”，以定性判断为主。B轮以后的投资人偏向于财务导向，就是看项目财务指标，能不能赚钱，能不能和投资人拥有的其他产业资源合作，所有的商业模式都需要落地到具体的财务测算和指标对赌。

因此，对于早期融资，以谈事和看人为主。怎么看呢？我们说过，创业者对市场的理解和执行力要超过市场上90%的人。用商业模式讨论来考察创业者的思维能力和理解市场的深度。简练、准确、逻辑清晰、能够给投资人带来新知的创业者，多半思维能力是过关的；用产品原型、媒体文案和试运行数据来考察创业者的执行能力，产品能够鲜明体现竞争优势，执行迅速的创业者，多半执行力是过关的。

（4）跟进。

与投资人初次见面之后，后续就是一个跟进的过程。好项目不需要跟进，投资人会抢着投资。如果投资人没有快速回复，这时候创业者就需要考虑跟进的问题。

一般来说，投资机构内部都有2~3层架构：投资经理、副总裁（VP）、合伙人。决策也有两层机制：立项和投决。创业者往往第一次

见到的是投资经理，投资经理回去写立项报告，通过了才会继续见副总裁或合伙人。

见合伙人是一个关键节点，可能会聊一两次，可能合伙人希望见一下创业者骨干团队。见过合伙人之后，基金就该决策了。一般的投资基金都会按照投资额度来分级决策，对于小单子，合伙人可以自行决策，大单子需要上投决会，创业者根据自己的融资额度，可以估量一下机构的决策周期。如果超过正常周期还没有反馈，那么说明投资决策遇到了问题。

很多创业者纠结于“投资经理为什么还没反馈啊”，“投资经理反馈说，商业模式还可以再验证一下，什么意思啊？”别纠结了，他只是不爱你，还是仔细想想自己的问题吧。

如果一切顺利，那么创业者跟合伙人聊过之后，就会签署投资意向书（termsheet，简称Term），做尽职调查（due diligence，简称DD），最终签署投资协议。投资意向书和投资协议中会有一些容易引起争议的项目，比如一票否决权、财务审核机制、对赌、清算、回购、稀释、人死债不烂（创业者下次创业需要免费给同等比例股权）等，建议创业者酌情咨询律师。

6. 绩效指标

在创业的早期阶段，成长速度是唯一重要的价值标准，为了支撑客户规模的成长，创业者需要找到关键绩效指标（key performance indicator，简称KPI），精益创业也称之为“唯一重要的指标”（one measurement that matters，简称OMTM）。一段时间内，企业只有一个核心KPI，一些参考指标，也称为PI（performance indicator）。

为了达成KPI，必然对应一系列工作，用项目管理的办法把工作切分到每一个细分环节，形成工作规划表，在项目管理中称为WBS（work breakdown structure），将工作职责对应到每个早期员工身上。

相应地，工作的分解和组合关系决定了KPI是如何分解的，例如我们的获客渠道包括线上私聊、线下私聊两部分，而且获客KPI是客户量，那么就可以分解成线上获客和线下获客。线上获客又可以进一步分解为流量和转化率。

绩效管理就是把公司的关键目标分解到工作环节上去，对应到每一个早期员工身上，让所有团队心往一处想、劲儿往一处使。

7. 价值观

最后我们谈谈企业价值观（企业文化），它是企业内部所有人共同遵循的价值标准和行为准则，决定了什么是对的、什么是错的，决定了在制度管理不到的地方人们如何行动，决定了当两种意见、两种利益冲突的时候如何取舍。

企业价值观从何而来？一个企业的内部价值观，必然与它带给客户的核心价值以及它对客户宣传的卖点相匹配。海底捞的卖点是服务，因此它的价值观是以服务客户为导向的，在员工管理中奖励主动服务客户的行为。绩效管理是企业战略的量化体现，价值观是企业战略的非量化体现。

因此，企业文化不是“建设”出来的，而是来源于每一级管理者的行为，对于创业企业来说，因为规模很小，每个人都能看到创始人，创始人和联合创始人的行为就是企业价值观的标准，也就是俗话说的以身作则，库泽斯在《领导力》[9]中称之为“Model the Way”。也正因为如此，我们格外强调人剑合一，如果创始人在做一件自己不热爱、不擅长、不痴迷的事情，很容易在口头的价值主张和切身的行动之中出现偏差。

四类工作：确定行动计划

找到突破点，确定战略方案之后，我们需要确定企业具体的行动计划。传统的项目管理是围绕战略目标，分解工作，但对于创业企业来说，为了应对不确定性，需要做大量的验证工作，因此，本质上是四类工作：

（1）客户需求验证。

（2）产品功能验证——规模化生产。

（3）获客渠道验证——规模化获客。

（4）盈利模式验证——规模化盈利。

创业企业的历程大致可以分成五个阶段：需求验证、产品开发、客户验证、扩大规模、寻求盈利。每个阶段的核心工作不同，我们可以粗略地绘制一幅路线图（见图9–6），星号代表这一阶段需要关注此工作。

在创业企业的实际发展过程中，产品、获客渠道、盈利模式都是在不断更新的，每测试一个新产品、新渠道、新模式，都需要完成一个“验证——规模化”的闭环。

在创业的不同阶段，需要的资金规模不同，因此创业阶段也是和融资相适应的。通常：

工作类型 / 阶段	本阶段核心目标	客户需求	产品功能		获客渠道		盈利模式	
		需求验证	MVP 验证	规模生产	渠道验证	规模获客	模式验证	规模盈利
需求验证	验证客户需求真实	*			*			
产品开发	验证 MVP 能否满足客户需求		*	*	*			
客户验证	找到 PMF，客户出现快速增长			*	*			
扩大规模	快速占领市场			*		*		
寻求盈利	探索变现路径，找到盈利模式并规模化			*		*	*	*

图9–6 创业企业发展阶段

·种子轮需要完成客户需求验证和MVP开发。

·天使轮需要完成MVP验证、获客渠道验证，找到PMF，如果天使轮的钱花完了，还没找到PMF，那就需要融Pre-A。

· A轮需要实现规模获客，同时在一个小样本内验证盈利模式。

· B轮/C轮需要大规模获客，逐步实现规模化的盈利，并为IPO做准备。

·实现大规模盈利之前，企业还可以继续融D轮/E轮，或者贷款融资。

小结

本书从第二章到第八章主要阐述的都是“方向”，在最后一章，我们从经济学回到管理学，帮助创业者梳理如何找方向的“过程”。为

此，在本章的第二节，我们介绍了精益创业方法论，以便让读者了解创业是一个“假设——验证——认知”的理性思考过程；我们还从机会、方案、计划三个层面简洁地探讨了创业者如何应用单点突破方法论梳理创业计划。

我们不厌其烦地阐述了在“寻找创业机会”这个阶段应该分析哪些信息，如何收集信息；有简有繁地阐述了在“构建战略方案”中需要考虑的七个问题；极其简练地讨论了在“确定行动计划”中创业者需要完成的工作，需要跨越的阶段。这种先繁后简的策略，一方面是为了帮助创业者在起步阶段慢想快打，把问题消灭在早期；另一方面也是因为创业越到后期，不同行业的打法差异越大，共性的指导越没有意义。希望这一章能够帮助创业者在从0到1的过程中，在心里勾勒出一张草图——我要往哪儿去，目前走到哪儿了。

最后，我们还要再次强调，创业者如果没有钱，没有人，没有资源，没有品牌，那么一定要踏踏实实地做好力所能及的事情，只打单点。

全书回顾

《孙子兵法》的虚实篇说：“故形人而我无形，则我专而敌分；我专为一，敌分为十，是以十攻其一也，则我众而敌寡；能以众击寡者，则吾之所与战者约矣。”

毛泽东把“集中兵力”称作“唯一正确的作战方法”，他说：“我们的战略方针是以一当十，我们的战术方针是以十当一，这是我们制胜敌人的根本法则之一。”

单点突破就是集中优势力量取得突破的战略。对于从0到1阶段的创业者，你有强大的对手，但资源又极其有限，只有聚焦、聚焦、再聚焦，找准单点进行突破。

在本书第一章，我们介绍了单点突破的理念，从“看客户”“看行业”“看团队”三个角度，帮助创业者寻找突破点，在创业从0到1的阶段实现快速成长。

在第二章，我们讨论了如何通过数据形成动态标签，如何快速精准定位用户：通过触点标签去“找”客户，或者通过需求标签、情感标签“吸”引客户。

在第三章，我们讨论了刚需的问题，大量创业者面临的是非刚需市场，那么非刚需如何寻找生存之道？我们提出了需求刚性＝强度×频次，并提出了两种打法：缩窄人群，提高强度；提高频次，反复唤醒。

在第四章，我们通过三个案例分析了三种典型的获客渠道——线上，线下，口碑，并提出了关注三个渠道的三个指标：获客速度、获客成本和质量。

在第五章，我们提出解决方案有效的主要途径是快速闭环迭代，并且提出了闭环迭代的具体打法：数据监控，执行复盘，周期缩短。

对于创业者来说，完成了“客群——需求——获客——闭环”的梳理，如果客户群足够精准，需求是真的，能够快速获客，执行上有闭环，那么在从0到1的阶段，基本上起步就会比其他小伙伴走得更扎实。但是，从长远看，决定创业者命运的依然是对行业和竞争的理解。因此，还需要从“看行业”的角度，分析一下大环境。

因此，我们在第六章和第七章重点讨论了行业特性和竞争环境：市场有没有风口？竞争对手的弱点在哪里？能不能找到合作伙伴？

在第六章，我们详细分析了风口，也就是一个巨大市场的巨大突破点。帮助创业者找到风力够强，能够带他飞的市场。我们提出了“看天气”“看风向”“看风口”三部曲，顺序帮助创业者选择一个大市场，观察风口出现的路径，把握高速增长的时间窗口。

在第七章，我们分析了竞争环境，如何携同带路党，击破拦路虎，并且提出了三种打老虎的方法：挥刀自宫打老虎，躲着老虎打老虎，骑着老虎打老虎。

对行业和竞品的认知，是考察一个创业者行业经验和思考深度的有效途径。在这个环节，优秀创业者和普通创业者之间的差距巨大，选择了大市场的有效突破点，创业者会走得更快，也更容易得到资本青睐。

在第八章，我们谈了团队的选择和分权。创业合伙的基本原则是人

剑合一，首先是因人合剑，也就是寻找适合创业者的市场；其次是因剑合人，也就是根据市场的核心竞争力，决定团队的能力配置和股权分配。

最后，在第九章，我们在精益创业方法论的基础上，总结全书，完成了单点突破方法论，帮助创业者梳理创业计划。

至此，本书就写完了。

感谢每一位读到这里的读者，你和我们一起经历了这九章，一起思考、探讨，终于得着个休歇处。在本书中，我们回顾了过去20年来自己和别人的创业案例，分析了成功者的经验，也坦承了自己的教训。

前程川入海，去事雨过山。因创业，得成长，见天地，见众生，见自己，还没看够，还有很多坑，还差得很远，再往前走走，再看看新的山山水水。念念不忘，必有回响。与创业小伙伴们共勉。

---

[7] 史蒂夫·布兰克. 四步创业法[M]. 七印部落，译. 武汉：华中科技大学出版社，2012.

[8] 阿利斯泰尔·克罗尔，本杰明·尤科维奇. 精益数据分析[M]. 韩知白，王鹤达，译. 北京：人民邮电出版社，2015.

[9] 詹姆斯·M·库泽斯，巴里·Z·波斯纳. 领导力：如何在组织中成就卓越[M]. 徐中，周政，王俊杰，译. 北京：电子工业出版社，2013.

附录A
精一天使公社投决报告框架

创业者与投资人的思考方式不同，前者更多的是自下而上，从一个具体的需求出发寻找创业机会；后者更多的是自上而下，首先判断风口的方向，然后在风口所在赛道上寻找优秀的创业者。

在投资机构内，对于一个项目的投资决策一，般会经历初筛、立项、投决三个环节，初筛阶段由投资经理约谈创业者，撰写立项报告提交投委会；如果投委会决定立项，那么合伙人、投资总监和投资经理会约谈创业者数次，同时做行业研究，撰写投决报告提交投委会；投委会在投决会议上听取投资经理的汇报（可能反复多次），最终决定是否投资。在和创业者沟通的过程中，我们也常常听到创业者的抱怨：为什么投资人不投我？

为了帮助创业者了解投资人的思路，我们在此附上精一天使公社的投决报告框架，创业者可以参考这份框架，思考自己的商业计划。

精一天使公社是一个开放的组织，致力于帮助企业家转型成为天使投资人，有兴趣学习投资请关注公众号“精一天使公社”，也欢迎创业者访问http://leanone.cn/，在线提交项目，我们会筛选优秀项目参加线下打磨会，让一个创业者同时面对30名天使投资人，接受质询，打磨之后的意见会以报告的形式反馈给创业者。



请扫码提交创业项目

1. 项目投决概述

·公司行业与业务。

·本轮融资额度、估值与股权架构。

·投资亮点总结。

·投资风险总结。

2. 市场风口路径

·目标客户群体与客户需求。

·市场空间测算：规模、集中度、增速、多点可能性。

·行业价值链：包括哪些环节、成本结构、各环节标杆企业。

·市场痛点：供求矛盾类型。

·市场增速：

■存量市场还是增量市场？

■存量市场重构可能性？

■增量市场增速，爆发可能性？

·风口期：

■预计风口周期？

■目前已经进入此风口的竞品有哪些，各自的融资轮次？

3. 精准获客和刚需唤醒能力

·目标客户群体：用五类标签和用户画像勾勒客户群体。

·客户需求：是否刚需？非刚需如何处理？

■能否缩窄人群，提高强度：缩窄后的客户标签，如何实现精准获客（触点，需求，情感）。

■能否提高频次，反复唤醒：团队是否具备媒体运营经验和能力。

·获客方式。

■种子客户如何获取？是否足够精准？

■核心获客渠道：触点获客，需求、情感标签获客，还是口碑获客？创业团队是否具备相应的经验和能力？

■获客成本：短期和远期获客成本？长期来看，获客成本如何降低，如何实现口碑传播？

■获客速度：创业项目获客速度数据，预计市场份额？

■获客质量：获客质量如何评估？留存率、转化率、复购率如何？

4. 产品有效性与闭环迭代能力

·产品有效性。

■项目选择的风口路径：产品重构？价值链重构？新客户？新需求？

■项目能否有效满足客户需求？

※对存量市场，与竞品相比的产品改进程度，例如价值链重构后成本降低比例？能否实现10倍改进？

※对增量市场，客户需求是否刚需，创业者是否具备唤醒客户的能力？

■产品闭环迭代。

■产品闭环机制覆盖了哪些流程：营销、产品、服务等。

■产品闭环指标包括哪些？

■产品闭环周期多长？如何缩短？

5. 核心竞争力与人剑合一

·竞品。

■竞品清单：本轮投资过程中访谈调研了哪些竞品。

■竞品打法：各竞品对风口路径的解法，各竞品相应的核心竞争力。

■创业者与竞品相比，核心竞争优势是什么？

■当市场进入完全竞争状态时，创业者的核心竞争壁垒是什么？需要多长时间构建核心壁垒？

·人剑合一。

■创始人背书：项目源介绍人是谁？创始人背景调查反馈：性格、能力、业绩如何？

■创业团队介绍：创始人背景、行业经验、以往业绩？联合创始人背景、行业经验、以往业绩？

■创业团队稳定性：创业团队以往是否合作过？简述合作经历和业绩。

■核心竞争力：此风口的核心竞争要素是什么？创业团队是否具备核心竞争力？能否超过市场上90%的人？

·股权设计。

■创业团队股权配置如何安排？股权配置是否与核心竞争力一致？

6. 其他重要事项

·竞合关系。

■创业项目能否与精一天使公社现有项目形成同业或异业合作？

■合作对创业项目获客、产品的帮助？具体反映在获客、成本方面的量化改善如何？

·其他安排。

■是否对赌、退出路径安排……

附录B
生人勿近：行业中的那些坑

在本书的第二章到第五章，我们讨论了战略定位中如何精准定位客户，把握需求，获取客户，快速迭代。在第六章和第七章，我们讨论战略定位中如何寻找大风口，分析竞争对手。在第八章，我们讨论了如何建立团队。这三个部分构成了过去20年来互联网从业者颠覆传统行业的一条基本路径。

用行业研究的方法论学习了解传统行业，依靠互联网重构价值链的成熟思路颠覆传统行业，组建优秀团队用快速闭环的先进打法完成闪电突击，传统从业者在这种降维打击面前，就像步兵遇上了空军，一点脾气都没有。

然而，这一方法有其天然的致命缺陷。互联网空降打法只能颠覆批发零售业、交通运输业、服务业等技术壁垒（我们更愿意称之为知识壁垒）比较低的传统行业，很难颠覆制造业等拥有一定知识壁垒的行业。

根本原因是，知识壁垒行业中积淀了大量业务流程和细节方面的执行技巧（know-how），这些执行技巧在很大程度上决定了产品和服务的交付时间、质量、成本可控性，而且这些执行技巧往往是隐性知识，是不经一事，不长一智，无法在短期内复制的。通俗地说，这些行业有很多坑，不爬过几百个坑，就不懂这些行业。

因此，在本附录中，我们会讨论两个坑比较多、水比较深的创业领域，阐明一个核心观点：创业者和投资人在选择行业时，必须关注知识壁垒对产品可控性的影响。

隐性知识与产品可控性

隐性知识是企业的竞争壁垒之一

1. 从一个案例说起

O2O热火朝天的那个年代，我见过一支年轻、聪明、勤奋的创业者团队，做互联网家装。创业团队来自一线互联网企业，创始人非常坦诚地承认，他们缺乏线下运营经验，希望我帮助他们介绍一些来自传统行业的人才。

> 我：你们需要具备哪些经验的人呢？
>
> 创始人：家装设计师，采购，现场管理。

听完我内心是崩溃的：

> 你这哪是缺乏线下经验啊！
>
> 你这是完全没有线下经验啊！
>
> 做服务业不懂现场管理，工人偷懒、怠工，你不得被坑死啊！
>
> 做采购不熟悉供应链，买东西，你不得被坑死啊！
>
> 做家装不懂设计，还号称追求品质生活，你不得把客户坑死啊！
>
> 行业水这么深，你们几个合伙人的学习成本这么高，这是要把投资人坑死啊！

上述故事中有夸张的成分，这家企业现在经营得很好，但这个案例直观地说明了，企业经营水很深，有些行业比其他行业更深，生人勿近。

2. 什么是隐性知识

在企业的生产经营中充满了知行合一、身心合一的执行技巧，这些执行技巧中充满了大量的细节，因此无法被总结，只能通过师傅带徒弟手把手教出来，或者在实践中自行领悟出来。这种执行技巧，学术上称为隐性知识。

1958年，迈克尔·波兰尼指出：“人类的知识有两种。通常被描述为知识的，即以书面文字、图表和数学公式加以表述的，只是一种类型的知识。而未被表述的知识，像我们在做某事的行动中所拥有的知识，是另一种知识。”

管理大师彼得·德鲁克指出，隐性知识是不可用语言来解释的，它主要来源于经验和技能，学习的唯一方法是领悟和练习。

事实上，隐性知识永远无法在课堂里、在局外旁观学到。

创业也是这样，正如另一句名言所说："要想知道梨子的滋味，只有亲口尝尝。"

3. 为什么是隐性的

创业者肯定会问，隐性知识为什么无法被总结？一个根本原因是，语言只是人类用来学习、思考和沟通的工具之一。人类的大量感知信息，比如达·芬奇的《蒙娜丽莎的微笑》（视觉），比如贾鹏芳的二胡曲《旅愁》（听觉），比如新出炉的烤羊腿（嗅觉、味觉），比如跑完一场全程马拉松（运动知觉），这些信息都无法用语言表达。

另一个重要的原因是，企业经营中的执行技巧太碎、太细、太个人化，往往变化很快，而且高度依赖场景，体现为感知信息。要么是不能总结，要么是总结出来的成本太高，不如师傅带徒弟的学习方法更有效率。

4. 传统行业充满了创业者看不到的隐性知识

企业经营中的执行技巧是无法总结的，因此，局外人看不到，来自咨询和互联网行业的年轻创业者往往出于这个原因把传统行业想得过于简单。结果就是当创业者进入传统行业时，只具备初级、陈旧、零碎的知识，产品迭代变成了重新发明轮子。当把产品推向市场时，只知道客户不满意，不知道客户为什么不满意，这些都是创业领域真实发生过的案例。

解决之道在于团队的配置。对于一个创始人来说：

（1）和行业专家聊过天。

（2）聘请行业专家作为顾问（等效于经常聊天）。

（3）挖行业专家做合伙人，顺藤摸瓜把行业专家原来的骨干下属都挖过来，建立执行层面的专业团队。

这三种方式在创业早期的助力是完全不同的。

5. 组织能力与知识壁垒

在人力资源领域，隐性知识还有一个说法，叫作组织能力，也就是分散在组织中各个岗位的专家身上、随着组织经营过程不断沉淀下来的经验。组织的核心是人，组织能力就是团队的能力，是企业的核心竞争力之一。不管我们管它叫什么（经验也罢，组织能力也罢，隐性知识也罢），本质上来说，它是大量的执行技巧，这些执行技巧构成了企业竞争的知识壁垒。

事实上，企业从未放弃过总结隐性知识的尝试。在企业的经营过程中，为了保证产品和服务的质量，一个非常重要的工作就是生产和服务的标准化。制造业、服务业，以及其他需要大量人员重复劳动的企业或岗位，都会形成一套标准操作规程（standard operation process，简称SOP）。

例如，在教育行业，分校运营一直是影响线下教育规模扩张的一个重要问题，线下教育领域的先行者交大昂立，曾经摸索并制定了一份完整的分校运营管理手册，称作昂立《八百页》。分校运营中的常见问题、技巧和细节，都可以照手册办理。

我们看到，一家公司需要集全公司之力，用800页纸来总结日常经营中的各种细节。思考一下其他行业，创业者很自然会想到更多问题：这个行业是不是已经总结出了自己的800页、3 000页或1万页？上哪儿去找这800页？找到了用多久能学会？只读书不实践真的能学会吗？

知识壁垒影响产品可控性

1. 产品可控性

我们把产品可控性定义为企业在生产经营过程中，是否能够控制产品和服务的交付时间、质量、成本等要素。

不难理解，产品可控性决定了企业能否面对客户，按时、保质、保量、保价地提供产品和服务，决定了产品和服务的效果是否与客户预期一致，决定了产品的价值，因此，也就决定了客户的体验、满意度、口碑，决定了客户下次还买不买。

为了实现产品可控性，创业者需要熟悉业务过程中的执行技巧，也就是能够逾越知识壁垒。

2. 产品可控性与团队配置

创业者会说这件事不复杂啊，招一些传统行业的专家就好了！没错，我们在考察创业者的团队配置中，也把是否具备行业经验、能不能跨过知识壁垒作为重要的考察指标。但在执行过程中，往往有以下一些制约因素，需要创业者注意：

（1）创始人自身的行业经验往往成为一个重要的制约因素。创业团队是创始人依靠自身经验和魅力建起来的，创始人如果不懂行业，怎么能找到行业专家，怎么能判断候选者是不是真正的行业专家呢？所以创始人自身的行业经验往往成为一个重要的制约因素。

（2）跨界团队的组建和融合都更加复杂。对于互联网颠覆传统行业的跨界团队，一方面，互联网行业和传统行业专家是两类截然不同的人群，很少有交集，因此组建跨界团队很难；另一方面，团队组建之后，双方的世界观、执行节奏、管理与沟通风格都迥异，因此团队融合难度也更大。

（3）团队规模变大。互联网行业同样充满了各种执行技巧，因此跨界团队必须同时具备线上和线下两种经验，这常常会使团队规模变大，直接影响创业团队的薪酬成本、决策机制、价值观和文化等。

毕竟，不是每个创业者都能像雷军先生创立小米时一样，邀请到七个合伙人。因此，在实际创业过程中，我们总是会提醒创业者、投资人必须关注知识壁垒，关注产品可控性。

传统行业充满大坑，有些坑比其他坑更深。这些坑对创业者来说是高发死亡区域，生人勿近！在下文中，我们会讨论两个主要行业：火箭发射型的制造业，规模化经营型的服务业。看看这些行业中，都有哪些坑。

制造业高危区域：以智能硬件为例

产能升级和消费升级是两个常常被人提起的风口，两者结合的焦点就是智能硬件。智能硬件一方面代表了制造业先进的生产力，另一方面代表了优雅的中产阶级消费诉求，还代表了以大数据和物联网为核心概念的未来智慧生活，集万千宠爱于一身。

然而，这样一个风口却呈现出典型的两极分化，完全是大公司的天堂，创业者的地狱。一方面我们看到，华为、小米、乐视等互联网巨头纷纷斥巨资进入智能家居和可穿戴设备市场；另一方面，资本在2013~2014年对智能硬件还有一些热情，但远远没到千团大战、O2O大战的热度。2015年资本态度迅速转冷，投资人对于智能硬件抱着“不见兔子不撒鹰”的态度，不仅要求创业者完成产品原型，而且希望看到营收和财务数据后才考虑投资。

智能硬件行业在三年的投资周期中，并未孵化出一家标杆性质的企业（大疆在2006年就已成立，并不属于本轮创业企业）。这到底是因为什么？我们用四句话来描述这个创业领域：知识壁垒高、产业链长、闭环迭代慢、成本风险大。

火箭发射式创新与精益创新

在商业领域推出新产品，事实上也有两种思路，一种是火箭发射式的，另一种是精益的。精益创业强调最简原型、闭环迭代、小步快跑、验证试错，而火箭发射式创业强调周密思考、完美计划、严密执行。微软的每一代Windows产品，英特尔的每一代CPU（中央处理器），都是火箭发射式的新产品。这两种不同的思路无所谓对错，本质上适用于不同的行业和不同的团队。

知识壁垒高、产业链长、闭环迭代慢、成本风险大的领域，天然地只能适用于火箭发射式的创业；而知识壁垒低、产业链可优化、闭环迭代快、启动成本小的领域，天然地更适合做精益创业。

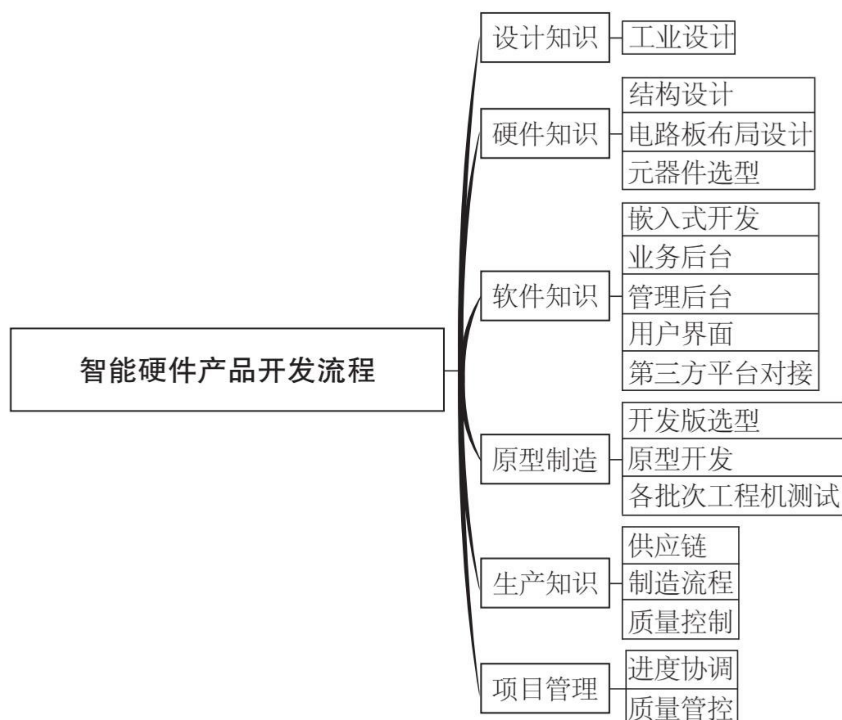
就行业而言，硬件行业更接近火箭发射式创业，而软件更接近精益创业；影视更接近火箭发射式创业，自媒体更接近精益创业；制造业更接近火箭发射式创业，而服务业更接近精益创业。

就团队而言，大公司、豪华团队、巨额融资才能玩火箭发射式创业，而小公司、草根团队、小额融资毫无疑问只能玩精益创业。

知识壁垒高影响设计过程中的产品可控性

软件行业的特点是越来越精简。以APP和Web网页为例，APP开发需要精通四个协议栈，前端的HTML/CSS/JavaScript、iOS、Android，后端的PHP、Python或Java协议栈；而Web网页开发仅需要精通两个协议栈，在人员配置和开发进度方面天然地具有优势。因此，微信+移动端网页的开发模式很快替代了APP，成为创业者的主流选择。

在硬件行业，创业需要的知识壁垒相当高，如图B–1所示。



图B–1 智能硬件产品设计所需知识

知识壁垒高，对初创团队的团队配置和能力都提出了很大的挑战。不难理解，当创始团队需要学习更多的知识、考虑更多的因素时，产品在设计阶段的可控性降低。典型的表现就是，产品质量和成本的不可控性。

案例

锤子手机的USB（通用串行总线）收纳设计

2014年，锤子手机T1上市时，采用了创新的USB收纳设计，USB线缠绕在一个硅胶圆盘上，圆盘上设计了相应的卡位，能够固定USB线头（见图B–2）。



图B–2 锤子手机的USB收纳设计

但就是这样一个看似简单的设计，在实际生产中也会增加相应的模具，从而增加开模和测试时间。同时，每一个模具的精确度都会影响到组装过程中的工时（当模具精确度较低时，工人在组装过程中需要手工修剪毛边），从而影响整个产品的模具制造成本和工时成本，也会影响产品的量产合格率。

事实上，在硬件领域，可制造性设计（DFM）是产品从原型机到量产前非常重要的环节，需要聘请专业团队从可制造、可装配的角度做优化。对于初创团队来说，在设计中尽可能采用成熟设计和成熟器件（包括外壳、结构件、电路板、元器件等），是降低成本、确保质量的重要原则。

长产业链影响生产过程的产品可控性

硬件产业的产业链长，初创团队需要和大量的外部企业合作，不仅增加了谈判成本，更重要的是增加了产品可控性的风险。

我们知道，智能手机就是典型的智能硬件产品，手机产业链如图B–3所示，图中每个环节可能都是由一批独立公司承担的（图中只列出了和生产、分销相关的产业链环节，并未列出第三方营销活动、售后服务等环节）。

设计	
配件	基带芯片（BB） 射频芯片（RF） 应用处理器（CPU） 图像处理器（GPU） 印刷电路板（PCB） 触摸屏 显示屏 电声套件 光学套件 图像传感器 天线 电池 外壳 结构支撑件
组装	
分销	

图B–3 智能硬件产业链（以手机为例）

长产业链意味着创业者对产业链的了解程度以及整合能力要极大加强。特别是对于初创企业，在产量较低的情况下，如果选择一流供应商，则很难保证产品如期供货，同时会增加产品成本；如果选择小供应商，虽然在产品成本方面议价能力较强，但产品质量和工期都存在较大的风险。

案例

锤子手机的供应商选择

锤子T1手机

2014年5月20日，锤子手机T1发布，宣传口号为“工匠的骄傲与喜悦”。T1由富士康代工，发布2天内预售5万台，随后即陷入跳票旋涡。

2014年7月20日，锤子手机创始人罗永浩向预售客户道歉，表示“过去的十来天，可能是锤子科技创立以来最艰难的十来天，我们的产能比计划中的最坏结果还要差”。

“虽然我们之前严格走完了P1至P4的完整工程机阶段（之前媒体和朋友们拿到的都是P4工程机），但量产正式开工后，由于产线欠磨合、工人对新机型装配操作不熟练、物料初期供应不稳定、品控标准没有完全统一等复杂因素的制约，量产过程还是进行得非常痛苦……

到现在为止，仍有两个关键性元器件的良品率还是很低。”

锤子T2手机

一年半之后，2015年12月29日，锤子T2发布，宣传口号为“以傲慢与偏执，回敬傲慢与偏见”。

T2改由深圳中天信电子有限责任公司负责代工，就在发布会前4天，网曝深圳中天信破产倒闭，拖欠员工工资并欠下巨额贷款。在发布会上，预订T2的大量客户平均三四周才拿到真机，手机发布前三个月是销售黄金期，而T2再次错过了宝贵的一个月。

闭环迭代慢影响全程产品可控性

硬件设计是一个长周期的过程（见图B–4），产品从设计到原型机测试最短也需要6个月（硬件测试、软件研发在硬件技术原型具备后即可开始，与产品工业设计、结构设计和样板制造同步进行）；在所有研发过程一切顺利（没有返工、物料齐备、工厂按期投产）的前提下，从设计到交付给客户至少需要10个月。

长周期决定了硬件产品迭代速度远慢于软件产品。在实际公司经营中，硬件产品往往是火箭发射式的，在年初制定全年的产品线规划，按部就班完成。闭环迭代慢，发现问题纠正慢，对硬件产品的成本、质量、工期的可控性都造成了巨大的影响。

硬件研发	技术原型验证（4~8 周）	功能样机研发（8~16 周）	工业设计（2 周）	结构设计（2 周）	外观样板（2~4 周）
软件研发	硬件测试（1~4 周）	软件开发（4~16 周）	产品测试（1~8 周）	原型机（4~8 周）	
开模生产	量产设计优化（2~8 周）	模具开发（4~8 周）	模具优化（1~8 周）	工程机试产（4~8 周）	量产
营销交付	硬件众筹（2~4 周）	产品包装（1 周）	物流运输（1 周）		

图B–4 智能硬件设计制造流程

案例

土曼手表的跳票经历

2013年9月5日，土曼T-Fire智能手表（见图B–5）以499元的价格开始预售，通过微信朋友圈卖出73 698只，订单额达3 677万元。土曼承诺11月11日发布工程机，12月22日正式交货。



图B–5 土曼手表

土曼科技创始人汪伟透露，事实上9月5日宣布发布时，产品仍然停留在设计图阶段，甚至还没确定代工厂。当时团队出于对硬件的了解，自信能在三个月内搞定硬件。

不过等产品从生产线上出来后，土曼团队却发现良品率只有20%，1万套物料只出了2 000只良品，其中最初2 000片面板只有4片成功装配。

生产环节的全面失控是智能硬件跳票的直接原因：

（1）备货不足：供应链专家表示，手机这样的成熟产品需要提前三个月完成物料备货，手表或手环等新产品起码需要提前半年完成物料备货。

（2）制造工艺无法满足设计：汪伟表示，跳票很大的一个原因在屏幕上，曲面屏幕要把玻璃做成弯曲的，大规模生产研磨问题很大。

（3）代工厂的生产周期排定问题：与大型代工厂合作时，小公司的排期和技术支持都相对较弱。

（4）创业者的经验和专业性。

事实上，土曼的问题绝非个案。某代工厂技术负责人透露，他在与某智能手表制造商的沟通过程中，发现该公司在做预算的时候没有考虑到失败率。每一个小错误都可能导致重新开模，每次开模都要十几万元到几十万元的成本，这些成本都不在成品商预算的考虑范围

内。可见，大量创业者对于硬件领域了解太少，无法有效管控产品。

成本风险大是公司的主要死因

智能硬件创业的核心问题是成本风险。在产品从0到1的过程中，创业者容易忽略的是模具费用和量产设计优化的外包费用。各种惨痛的教训表明，在早期设计阶段省钱和省时间，后续付出的成本可能达百倍千倍。

即便产品成功完成量产，上市投产之后，所有硬件设备都有“存货”这个巨大的成本卡在喉咙里。我们认为，在产品可控性的考量中，必须把成本作为重要因素考虑。

小结与未来

在本节中，我们分析了智能硬件领域的产品可控性风险。同样的问题对于所有制造业都是存在的，也是创业者进入陌生领域前不可不预防的。

对于创业者和投资人来说，在思考创业机会时，产品可控性是在产品和服务设计中必须考量的因素，多问自己几个问题：

（1）这个领域的知识壁垒高吗？创始团队是否已经具备了行业经验，掌握了执行技巧？

（2）这个领域的产业链是否过长，供应链的谈判成本有多高？

（3）这个领域的闭环迭代周期多久，学习成本和学习周期是否过长？

（4）这个领域的启动成本有多高，创业团队的融资能力是否跟得上？

读完本节，创业者一定会有困惑，难道硬件和制造业领域，只有大公司才能进入吗？事实上，这一领域也在发生着微妙的变化，分工进一步细化，工业设计、可制造性设计、模具制造领域的专业服务团队不断出现。我们预测，在可见的未来，随着专业服务的完善和细化，硬件领域创业的门槛将大大降低，产品可控性会显著提升。

服务业高危区域：以O2O服务电商为例

O2O的原意指的是在线完成营销和交易环节，线下消费。在本节中，我们主要指的是服务电商。

服务电商与产品电商相对应。产品电商销售的是有形产品，对应于经济上的第一产业（农业）和第二产业（采矿、制造、水电气、建筑）；服务电商销售的是无形的服务，对应于经济上的第三产业，包括交通运输、餐饮、金融、商务、房地产、教育、医疗、文化体育娱乐、科学研究等。

截至目前，服务业基本还是由人主导完成的，因此，它具有非常强的地域性。这一轮O2O风口的崛起，解决的主要矛盾就是本地生活的互联网化。过去五年来，尤其是2014年以来，创业者已经迅速占领了本地生活的主要高频领域，包括交通、餐饮、零售、家政、美容、汽车后市场、教育、医疗，并逐步向低频领域渗透，如家装、婚庆等。

对于服务业，同样存在产品可控性问题：一方面它体现为服务质量的可控性；另一方面体现为服务成本的可控性。下面我们将结合平台模式与自营模式两种情况，讨论服务质量和成本的可控性。

服务业市场与模式分析

1. O2O创业：选择什么市场

本轮O2O风口，在本地生活的主要高频细分市场都诞生了标志性的创业企业，比如交通行业的滴滴出行，餐饮业的美大和饿了么，零售领域的爱鲜蜂，家政领域的e袋洗，汽车后市场领域的途虎养车，美容领域的河狸家，教育领域的轻轻家教等。

如果我们观察O2O的战场会发现，O2O的主要战场集中在这些领域：从需求端观察，刚需、高频、大众、市场空间巨大；从供给端观察，服务内容相对简单，服务人员可以快速扩大供给（典型代表是开车和做饭）。这类市场，属于我们在第五章中提到的市场规模巨大，供求矛盾的核心是供求两旺、通路不畅，用价值链重构的模式打通路径，依靠规模和速度取胜，风力大、风口短的快风口。

前人吃肉，继续投身O2O的创业者开始啃硬骨头，一共有三类硬骨头，我们称之为A型、B型、AB型市场。相应地，我们把获客容易，扩大供给也容易的市场称为O型市场。如表B–1所示。

表B–1 O2O市场分类

	需求端	供给端	范例
O 型市场	获客容易（刚需、高频、大众）	扩大供给容易（服务人员培训成本低，或市场现有服务人员供给过剩）	打车（滴滴）
A 型市场	获客困难（非刚需或低频）	扩大供给容易（服务人员培训成本低，或市场现有服务人员供给过剩）	按摩（功夫熊）
B 型市场	获客容易（刚需、高频、大众）	扩大供给困难（服务内容复杂，服务人员培训的成本比较高，或市场现有服务人员供给并未显著过剩）	医疗（春雨医生）
AB 型市场	获客困难（非刚需或低频）	扩大供给也困难，命苦！（服务内容复杂，服务人员培训的成本比较高，或市场现有服务人员供给并未显著过剩）	咨询（在行）

服务业创业的核心之一，是解决服务的标准化问题。服务如果不能包装成标准化产品，或者至少抽离出服务过程中的一些环节形成标准化的产品，那么既无法规模化扩大生产，也无法利用共享经济形成平台。

服务业与制造业不同，相对而言产业链较短、启动成本较低、闭环迭代较快，也没有技术壁垒，但服务业依然存在大量执行技巧的知识壁垒，影响服务质量的可控性。因此，在标准化过程中，就会出现服务质量和服务成本的可控性问题。

谁能解决服务质量的可控性问题，谁就能稳定地获取客户，实现服务的标准化，从而建立一家自营品牌的O2O服务电商企业，甚至创立一个垂直领域的O2O平台。

在实践中，对于O型和A型市场，服务的标准化较容易，服务质量和成本的可控性较高，因此创业者成功的概率较大；对于B型和AB型市场，服务中存在大量的知识壁垒，服务标准化较难，因此，在标准化过程中，就会出现服务质量和服务成本的可控性问题。这是服务业的生人

勿近，服务质量和成本可控性存在风险的市场。

2. 做平台，还是做自营

对于所有的O2O创业者，首先需要回答的一个问题就是做平台还是做自营。平台战略本质上是一个垂直领域的交易平台，利用共享经济，实现供给和需求端相互匹配。自营战略本质上是一家垂直领域的服务提供商，创业者自己招募和培训服务人员，打造自己的品牌。

平台和自营的商业模式适用于不同的领域，我们用表B–2来比较两者的不同。

表B–2 平台模式与自营模式

	平台模式	自营模式
目标客群	价格敏感	价值敏感
服务内容	标准服务	差异服务
解决方案	价值链重构	产品重构
战略重点	平台战略	品牌战略
竞争壁垒	规模为王	定位为王
市场格局	幂律分布	正态分布

3. 平台模式的瓶颈是如何管控服务质量

能否选择平台模式，在市场总需求巨大的前提下，需要考虑的核心因素就是，市场上是否存在大量服务人员的供给，或者能否快速招募大量业余人员成为服务人员。如果可行，就具备了成为平台的可能性。

选择了平台模式的创业者，就要不可避免地使用平台模式的四大杀器：重构价值链以降低成本，聚合共享资源以扩大供给，优化交易效率

以重新定价，引入金融资本以垄断市场。

四大杀器砍过，杀敌一千，自损八百。在聚合共享资源，也就是大量引入市场上的存量供给，或者招募业余人员扩大供给的过程中，不可避免地会带来服务质量的风险。

4. 自营模式的瓶颈是如何管控服务成本

与平台模式相比，自营模式本身是无奈的。平台模式是大规模、轻资产、快速扩张的代名词，而自营模式的代名词是小生意、重资产、地面推进。为什么选择自营模式？一方面，当市场上没有大量服务人员供给，或者无法把业余人员快速培训成服务人员的时候，就需要自己培养，自营业务；另一方面，当服务内容复杂，平台模式下很难管控质量的时候，就需要采用自营模式。

对于自营模式，创始团队由于亲自开店，所以团队必须具有行业经验，懂得服务过程中的大量执行技巧。因此，自营模式下质量管控通常不是问题。

但是，自营模式由于资产重且要养团队，往往成本较高，在这种情况下，服务成本的管控就浮出水面，成为创业者必须考虑的因素。

5. 从自营模式走向平台模式

选择了自营模式的创业者，依然可以走先质量、后规模的路线，按照自营、加盟/连锁、开放平台的三步走路线，逐步转向开放平台。

怎么走？如前所述，截至目前，服务业基本还是由人主导完成的。用人来服务人的生意，本质上存在一个规模瓶颈，就是人均产值是有上限的。因为每个人的时间都是有限的，没有人能够在有限的时间内服务于无限的客户。

因此，服务业规模化的第一步，是在客单价恒定的前提下，解决服务人员的大规模招募和管理问题，做好自营开店的规模化。

进一步，从覆盖一部分城市扩张到覆盖全国的时候，每个城市都需要解决服务人员的大规模招募和管理的问题，这就需要从自营开店的模式走向加盟模式或连锁经营模式。为此，就必须总结标准操作规程

（SOP），做一本类似昂立的《八百页》。

更进一步，如果利用共享经济的方式，把这些服务人员从“长工”变成“短工”，招之即来，挥之即去，从半开放的加盟或连锁模式走向开放平台模式，这才算是真正突破了规模的瓶颈限制。

从自营，到加盟/连锁，再到开放平台，这一过程，解决的都是如何实现规模化运营的问题。人上一百，形形色色，规模化运营的本质是解决人的问题。

案例

阿姨帮：先自营，后平台，做“服务行业的京东”

“2015年，家政鼻祖Homejoy倒闭，而类似的Handy却活了下来，就是因为Homejoy对服务品质的控制不强，扩张速度过快而导致管理失控。”阿姨帮创始人万勇如是说。

阿姨帮成立于2013年，成立之初，经营业务只有保洁一项，覆盖城市也只有北京一地。创始人坚持自营模式，在业务线上，“一个品类一个品类地推进，以每两三个月一个大品类的速度拓展”，逐步拓展到保洁、家电清洗、家居保养以及干洗服务四大品类。在地域上，3年时间仅扩展到13个城市。

为何发展如此谨慎？万勇表示，做好家政O2O最重要的有两点：品质和效率。即自营做品控，提高品质；系统帮阿姨接单，提高效率。

经过3年对品控的积累，2015年下半年，阿姨帮开始探索从自营模式转为开放平台。第一阶段是长尾开放，拓展低频刚需品类；第二阶段则是城市合伙人模式，合伙人负责本城市业务运营，按照阿姨帮规定提供标准化服务，阿姨帮参与收入分成。

自营是把双刃剑，在把控品质的同时也限制了企业的快速发展，从自营逐步转向开放平台，阿姨帮选择的道路是先质量后规模。

平台战略与服务质量可控性

按照我们在第五章介绍的分类方法，平台战略属于存量市场的价值链重构，价值链重构的核心是降低成本，从而用低价格获取竞争优势。

对于一个以低价格作为核心竞争力的开放平台，天然地就存在服务质量可控性的风险。

另外，平台战略的核心竞争优势是规模和速度。但对服务业来说，服务过程的体验和服务后的效果，才是最核心的竞争力。规模和质量，怎么选？是先冲规模，再沉淀质量，还是先沉淀质量，再冲规模？O2O是横跨互联网和服务业的市场创新，到底该选择哪个方向，是创始人要解决的核心问题。

为了确保服务质量可控性，创业者在O2O平台的服务设计中必须考虑四个问题：

（1）服务环节不可见，怎么办？

（2）点评模式不管用，怎么办？

（3）服务内容非标化，怎么办？

（4）平台处于弱势地位，怎么办？

能解决这四个问题，就能实现客户满意的服务。

1. 服务环节不可见，怎么办

构建服务平台的核心，是将服务过程中的部分环节抽离，成为标准化产品，对于O2O垂直平台来说，抽离的一般是能够在线完成的信息搜索、支付和服务点评环节，而服务业最核心的服务交付环节，则放在线下。线下服务环节对于平台来说完全不可见，这是服务质量最大的管控风险。

怎么办？一个基本逻辑是，增加采样点，做闭环控制。最简单的方法是让客户填写服务回执单，或者服务满意度调研表。另外一种常见的方式是做电话回访。还有没有更有趣的方式呢？有！比如让上门人员完成服务项目后拍照发微信，就是一种可行的方式。

2. 点评模式不管用，怎么办

质量管理的基本方式包括两种：结果管控和过程管控。传统的点评模式是结果管控，在交易量大、频次高、服务周期短的情况下，服务环

节和点评环节可以形成快速的闭环，较为有效（例如淘宝、滴滴）；而对于业务量低（仅限于本地城市）、频次不够高（例如保洁）、服务周期长（例如月嫂）的服务内容，结果管控就会失效和滞后。

在这种情况下，就需要强化服务过程管理。典型的做法是，通过用户体验地图（UEM）工具，把服务环节拆分为一系列标准动作。当然，做到这一点的前提是，对服务流程足够熟悉和了解，并且有自营团队不断对服务标准做迭代。

3. 服务内容非标化，怎么办

O2O服务力求标准化，但高价值服务往往是非标化的。以互联网家装为例，爱空间通过有限的标准化方案，实现了家装单价699元/平方米，20天完成；但追求品质、设计感和自我个性的用户则宁愿用3~5倍的价格，选择品宅的全屋定制服务。

更重要的是，决定用户满意度的重要因素往往不是标准化的服务内容，而是难以标准化的服务态度、服务技能和“从客户角度出发”的“服务之心”。这一点，每一个消费者在海底捞都有亲身体会。

作为服务从业者，一方面要让服务内容标准化，满足客户预期；另一方面要让服务内容和服务态度有惊喜，这些非标准化的东西怎么管理？

我们的建议是，“标准”+“规则”（见图B–6）。标准化的服务内容，用SOP（标准作业程序）管理；非标准化的服务内容，用规则和价值观来管理，让员工自发创新。规则解决的问题是物质上的奖惩，价值观解决的问题是精神层面的认同。





利益一致

责任：战略—绩效
权力：授权
激励：薪酬、福利制度

执行明确

SOP 手册
SaaS 系统

图B–6 用“规则”+“标准”管理非标准化服务

4. 平台处于弱势地位，怎么办

在整合线下服务资源的过程中，平台型创业者经常处于弱势地位。为什么？第一个核心问题是，线下服务往往以中小企业（连锁店、单店）的形式存在，O2O平台到底是与机构合作？还是与个人合作？

与门店合作，看上去很美：首先，以加盟或者合作的形式收编，可以快速具备服务能力；其次，门店自带客户资源，提高了获客速度。但问题是，门店的服务水平参差不齐，会影响平台统一的服务标准和服务口碑。

选择与个人合作，服务人员、服务设备、服务场所分离，这是更能降低成本的方案，但一方面个人隶属于机构，手艺人被解放的动力并非都那么足；另一方面，收编个人和收编机构天然是矛盾的，怎么选择？

很多平台选择了跟门店合作，而非个人，这一点首先就决定了平台谈判能力的降低。

第二个核心问题就是多平台一起竞争，门店和个人入驻的选择很多，就像司机可以同时接滴滴和优步的单子，谁的补贴多，就接谁的。服务人员的选择越多，平台的议价和管控能力越弱，怎么办？

我们的建议是，在行业允许的前提下，去中介化越彻底越好，解放个人；在与个人谈判的过程中，宁可牺牲利益（多补贴），也要保证服

务质量。平台具备二八效应，只要补贴好了20%的服务人员，他们会干出80%的工作来。

5. 小结

在本节中，我们提醒创业者，在平台模式下需要注意服务质量的可控性问题。这个问题并不是只针对平台模式，自营模式同样需要管控质量。但是，平台模式下质量管控难度更大，因此要重点论述。

对于平台模式而言，我们提出了服务不可见、点评失效、服务非标、平台谈判能力四个必须思考的因素，并且给出了相应的解决建议。本质上来说，我们对服务质量的管控思路，是基于用户体验设计（UED）和全面质量管理（TQM）的思想和方法，注重过程管理，注重闭环迭代。创业者可以自行学习相应内容。

规模化运营与服务成本可控性

对于O2O的自营服务，首先，既然选择了自营，就必须力保服务体验和服务质量，走服务领先的高价值路线。偶尔为了营销战，也许能跟平台拼拼补贴，但是整体上绝不可走低价格路线，否则就是自杀。因此，这里我们不再强调服务质量的可控性问题，所有平台模式下的问题和因素，自营模式同样需要考虑。

对于自营服务，由于它的重资产、低毛利，服务成本的可控性就凸显出来，成为创业者必须考虑的问题，最重要的事情就是算清成本结构！

既然做自营服务，就应该把它当作一门生意来做，一定要详细核算自己的收入和成本结构，尽力提高毛利率，确保净利率。在服务中的每一项“跑冒滴漏”，都将是影响创业成功的核心因素，其中的两个问题是成本测算中最核心的：

（1）从线下店到O2O，成本结构发生了哪些变化？

（2）人力成本如何管理？

1. 从线下店到O2O，成本结构发生了哪些变化

从线下到O2O，成本结构的变化是影响业务毛利率、商业模式的核

心要素。如果O2O模式比线下成本还高，那么如何与线下店竞争？

要知道，往往O2O与线下店相比，节省的成本只是房租，但增加的成本可就多了：产品成本多了APP/网页开发，营销成本多了自媒体运营和SEO（搜索引擎优化）推广，交付成本多了物流配送。全面测算完毕之后，到底商业模式还能不能成立？

2.如何管理人力成本

对于服务业来说，人力成本的测算和配置常常是个难题，到底应该招募多少员工？招多了闲置，招少了不能满足客户需求，怎么配置？其实方法很简单，一句话：把员工的工时当作企业的存货来管理。

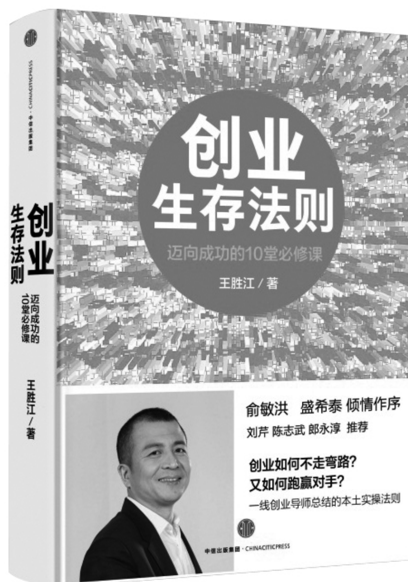
小结与未来

在本节中，我们分析了一些服务业的服务质量可控性和服务成本可控性风险。对于创业者和投资人来说，在思考创业机会时，同样要多问自己几个问题：

（1）这个领域的服务特性是什么样的？初期做平台还是做自营？

（2）这个领域的服务质量如何管控？服务成本如何管控？

服务业的互联网化方向，是向着复杂、非标、高度知识性的行业延伸，例如教育、医疗和咨询。所有知识服务面临的共性问题是供给缺乏，因此，谁能有效地解决供给端改革，谁就能把握住服务业进一步互联网化的风口，进而把握未来。



《创业生存法则：迈向成功的10堂必修课》

俞敏洪、盛希泰倾情作序；刘芹、陈志武、郎永淳、推荐；一线创业导师总结的本土创业指导书！内涵本土创业代表性案例剖析!

内容简介：

“没有创业硬实力的估值只是虚胖”

“任何不赚钱的创业都是耍流氓”

“创业要找到不作恶的善钱”

“不是所有空间都能让你成长”

……

作者王胜江作为一线创业导师，对于当下的创业浪潮，有犀利而冷静的思考。创业人怎么避免走弯路？又如何跑赢对手？作者简明扼要地用10堂课，从“寻找投资人”“孵化器的选择”“创新”“品牌”“公关”等方面，并从自己创业辅导的经验中，给出最具代表性的案例，分析出目前本土创业人的短板，直指整个创业环境中存在的缺陷，最终给出创业走向成功的要诀。这是一本接地气、针对本土实际问题的创业指导书。



《创业的常识》

内容简介：

如何抓住风口？如何管理团队？如何面对逆境？如何让你的企业更值钱……

近两年，移动互联网的高速发展，以及“大众创业、万众创新”的国家政策的推动，使创业风气盛行，各种资本也纷纷进入，一时之间，几乎所有的咖啡馆都涌动着创业者，无数厚积薄发或一夜暴富的创业故事挑动着人们的神经。然而，热闹之下，泡沫也日益膨胀，“资本寒冬”呼啸之下，极高的“死亡概率”之下，创业者如何过冬，如何坚挺，如何成功？艾问传媒创始人、独立双语主持人艾诚对话中国风险投资圈最有话语权的领袖人物，包括美图秀秀董事长蔡文胜、北极光创投创始合伙人邓锋、纪源资本管理合伙人符绩勋、联想乐基金董事长贺志强、创新工场创始人李开复、IDG资本创始合伙人熊晓鸽、信中利资本董事长汪潮涌、顺为资本CEO许达来、今日资本总裁徐新、真格基金创始人徐小平、赛富基金亚洲合伙人阎焱、红杉资本中国合伙人周逵、高瓴资本创始人张磊，汇聚顶尖创投人的阅历与经验，为创业者建言，指导创业者实战，帮助创业者规避风险，同时为当下狂热的创投热潮提供清醒的声音。

一部为创业者量身打造的创业实战书籍，一本创业者绝对生存手册，期待为无数创业者提供助力。

图书在版编目（**CIP**）数据

单点突破/ 张本伟，赵鑫，杨琰华著. -- 北京：中信出版社，2016.8
ISBN 978-7-5086-6262-6
I. ①单… II. ①张… ②赵… ③杨… III. ①企业管理IV. ① F270
中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第117694号

单点突破
著者：张本伟 赵鑫 杨琰华
策划推广：中信出版社（China CITIC Press）
出版发行： 中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）
（CITIC Publishing Group）
电子书排版：张明霞